LE STRATEGIE DEI LEADER PER CAMBIARE LA TUA VITA

DANIEL GOLEMAN

INTELLIGENZA EMOTIVA

ISTRUZIONI PER L'USO

12 PASSI PER UNA NUOVA LEADERSHIP

BUR Rizzoli leadership

LE STRATEGIE DEI LEADER PER CAMBIARE LA TUA VITA

DANIEL GOLEMAN

INTELLIGENZA EMOTIVA

ISTRUZIONI PER L'USO

12 PASSI PER
UNA NUOVA LEADERSHIP

BUR Rizzoli leadership

Il libro

“L’intelligenza emotiva – un modo diverso di essere intelligenti – è una chiave per arrivare ad alti livelli di performance in ogni ambito e, in particolare, in quello della leadership. Non ha a che fare con il vostro QI, ma con il modo in cui sapete gestire voi stessi e le vostre relazioni.”

Il concetto di “intelligenza emotiva” – titolo del libro di Daniel Goleman diventato un bestseller internazionale da milioni di copie in tutto il mondo – è ormai entrato nel lessico e nell’uso quotidiano di moltissime persone. Proprio per questo, Goleman, insieme alla sua squadra di collaboratori storici, propone ora una guida pratica per usare al meglio l’intelligenza emotiva e sociale. Capitolo dopo capitolo, l’autore costruisce un percorso attraverso dodici competenze chiave – dall’autoconsapevolezza al controllo delle proprie emozioni, dall’adattabilità fino all’orientamento ai risultati e all’empatia – in cui offre al lettore una “cassetta degli attrezzi” per applicare i principi dell’intelligenza emotiva nei molteplici ambiti che compongono la nostra vita.

Il risultato è un volume ricco di suggerimenti e consigli pratici per crescere e migliorare nel lavoro e nella sfera personale, uno strumento concreto e di ispirazione per i singoli e le organizzazioni.

L’autore

Daniel Goleman ha insegnato psicologia ad Harvard, è collaboratore scientifico del “New York Times” ed è uno dei più apprezzati consulenti e conferenzieri a livello mondiale. Oltre al bestseller *Intelligenza emotiva*, in BUR sono disponibili: *Menzogna, autoinganno, illusione*; *Lavorare con intelligenza emotiva*; *Lo spirito creativo* (con Paul Kaufman e Michael Ray); *La forza della meditazione*; *Intelligenza sociale*; Intelligenza ecologica; *Leadership emotiva*; *Focus*; *La forza del bene* e *Trasparenza* (con Warren Bennis e James O’ Toole).

Daniel Goleman

INTELLIGENZA EMOTIVA, ISTRUZIONI PER L'USO

12 passi per una nuova leadership

con Mette Miriam Boell, Richard Boyatzis, Richard J. Davidson, Vanessa Druskat, Claudio Fernandez-Araoz, Amy Gallo, George Kohlrieser, Matthew Lippincott, Annie McKee, Michele Nevarez, George Pitagorsky, Ann Flanagan Petry, Peter Senge, Matthew Taylor

BUR Rizzoli

Questo ebook contiene materiale protetto da copyright e non può essere copiato, riprodotto, trasferito, distribuito, noleggiato, licenziato o trasmesso in pubblico, o utilizzato in alcun altro modo ad eccezione di quanto è stato specificamente autorizzato dall'editore, ai termini e alle condizioni alle quali è stato acquistato o da quanto esplicitamente previsto dalla legge applicabile. Qualsiasi utilizzazione non autorizzata di questo ebook, anche per le finalità di alimentazione di sistemi di Intelligenza Artificiale, così come l'alterazione delle informazioni elettroniche sul regime dei diritti costituisce una violazione dei diritti dell'editore e dell'autore e sarà sanzionata civilmente e penalmente secondo quanto previsto dalla Legge 633/1941 e successive modifiche.

Questo ebook non potrà in alcun modo essere oggetto di scambio, commercio, prestito, rivendita, acquisto rateale o altrimenti diffuso senza il preventivo consenso scritto dell'editore. In caso di consenso, tale ebook non potrà avere alcuna forma diversa da quella in cui l'opera è stata pubblicata e le condizioni incluse alla presente dovranno essere imposte anche al fruitore successivo.

www.bur.eu

Intelligenza emotiva, istruzioni per l'uso
di Daniel Goleman
Proprietà letteraria riservata
© 2025 by Daniel Goleman
© 2025 Mondadori Libri S.p.A., Milano
Titolo originale dell'opera: *Building Blocks of Emotional Intelligence: 12 Competency Primer Set*
Traduzione di Daniele Didero
Pubblicato per BUR Rizzoli da Mondadori Libri S.p.A.
Ebook ISBN 9788831819220

COPERTINA || ART DIRECTOR: FRANCESCA LEONESCHI | PROGETTO GRAFICO EMILIO IGNOZZA / THEWORLDOFDOT

INTELLIGENZA EMOTIVA
ISTRUZIONI PER L'USO

Introduzione alle competenze dell’intelligenza emotiva

di Daniel Goleman

Quali sono i migliori leader o manager con cui abbiate mai lavorato? Che cosa, nelle loro parole e nelle loro azioni, vi faceva amare il fatto di lavorare con loro? Queste loro qualità si fondano nel loro modo di relazionarsi a voi e agli altri, che è un riflesso della loro intelligenza emotiva.

L’intelligenza emotiva – un modo diverso di essere intelligenti – è una chiave per arrivare ad alti livelli di performance in ogni ambito e, in particolare, in quello della leadership. Non ha a che fare con il vostro QI, ma con il modo in cui sapete gestire voi stessi e le vostre relazioni. In genere, non viene insegnata nelle scuole, ma la imparate nella vostra vita quotidiana: a casa, sul campo da gioco o in ufficio. David McClelland, il mio mentore alla scuola di specializzazione ad Harvard, avanzò quella che allora era considerata una proposta radicale: scrisse un articolo sulla più importante rivista americana di psicologia, *American Psychologist*, in cui sosteneva che sarebbe stato meglio assumere le persone per la loro competenza piuttosto che per la loro intelligenza.[1] Testate la competenza dei candidati, affermava, non la loro intelligenza.

Un modello di competenze

Ciò che McClelland intendeva dire è che, se volete sapere qual è la persona più adatta per un determinato incarico, non dovete guardare il suo QI o i suoi risultati scolastici. Guardate, piuttosto, i soggetti che oggi rivestono quella mansione all’interno della vostra organizzazione e considerate il dieci per cento che la svolge meglio; quindi, confrontateli con le persone che hanno quello stesso ruolo ma le cui performance sono solo nella media,

e fate infine un’analisi sistematica per determinare quali sono quelle abilità o competenze che si ritrovano nei migliori ma non nei mediocri.

Procedendo in questo modo, arriverete a ottenere un cosiddetto “modello di competenze”. Oggi la maggior parte delle organizzazioni con una gestione del personale di alta qualità usa, per le sue posizioni chiave, un modello di competenze che la assiste nelle decisioni su chi assumere e chi promuovere, e di cui si serve per aiutare le persone a diventare grandi leader.

Che tipo di competenze?

Ci sono due tipi di competenze. Le *competenze di soglia* sono quelle che tutti devono possedere per ottenere un determinato lavoro. Il QI è, in larga misura, una competenza di soglia: quando presentate una domanda di lavoro, dovete mostrare di avere l’intelligenza necessaria per gestire la complessità cognitiva di quella particolare posizione. Una volta assunti, però, vi ritrovate a lavorare – e a competere – con altre persone che sono intelligenti come voi, cosa che viene a creare un cosiddetto “effetto pavimento” per il QI: in altri termini, quest’ultimo è un’importante qualità di base che tutti coloro che svolgono quella mansione devono possedere. L’altro tipo di competenza è la cosiddetta *competenza distintiva*, ed è quella che, in ogni particolare mansione, distingue i lavoratori eccezionali da quelli mediocri.

Sono le competenze distintive a contare sul piano delle promozioni e a determinare chi lavorerà con grande efficienza e risultati eccellenti, o chi sarà un leader straordinario. Dopo aver scritto *Intelligenza emotiva*,[2] chiesi a quasi cento organizzazioni di mostrarmi i loro modelli di competenze. Era una richiesta insolita, trattandosi in genere di documenti interni: un’azienda vuole sapere chi dovrebbe assumere e chi dovrebbe promuovere ma, di norma, non vuole condividere queste informazioni con la concorrenza.

Una volta aggregati tutti questi modelli, analizzai il risultato con una domanda in mente: fra le competenze distintive che queste organizzazioni avevano selezionato in modo indipendente, quante si basavano sul QI –

ossia su abilità puramente cognitive, come il ragionamento analitico o una competenza tecnica – e quante sull'intelligenza emotiva?

Perché l'intelligenza emotiva conta

La scoperta che feci fu illuminante: in media, per le mansioni di ogni tipo e ogni livello, l'intelligenza emotiva era considerata – in termini di competenze distintive – due volte più importante delle abilità cognitive. E quanto più si sale nella gerarchia di un'organizzazione, tanto più diventa importante. Per quanto riguarda le posizioni al vertice, secondo molte organizzazioni l'80-90% (fino, in alcuni casi, al 100%) delle competenze che caratterizzano i leader migliori si basano sull'intelligenza emotiva.

Che cos'è l'intelligenza emotiva?

Ci sono quattro parti nel mio modello di intelligenza emotiva e sociale (IES):

- autoconsapevolezza;
- gestione di se stessi;
- consapevolezza sociale;
- gestione delle relazioni.

All'interno di ciascuna di queste quattro parti – o domini – ci sono delle competenze apprese, basate su abilità sottostanti, che portano le persone a eccellere sul loro posto di lavoro. Parlando di "competenze apprese", intendo dire che si tratta di capacità che possono essere sviluppate. Per comprendere la loro natura, il mio collega Richard Boyatzis (della Case Western Reserve University) e io abbiamo esaminato l'intera gamma di competenze che le aziende individuano nei loro leader migliori.

Le abbiamo riassunte in dodici competenze generiche che incarnano il nucleo di quelle abilità che distinguono i leader in ogni tipo di organizzazione, e partendo da questo elenco abbiamo sviluppato uno strumento di valutazione a 360 gradi chiamato l'Inventario delle competenze emotive e sociali ("Emotional and Social Competency Inventory"). È una misura a 360 gradi, nel senso che i leader valutano se stessi e scelgono alcune persone di cui si fidano e di cui rispettano le opinioni perché li valutino a loro volta; in questo modo otteniamo un quadro più completo, che combina un'autovalutazione con un giudizio sui medesimi argomenti da parte di altri soggetti. Questo strumento, chiamato ESCI 360, è messo a disposizione dal Korn Ferry Hay Group.[3]

Le competenze dell'intelligenza emotiva

Ci sono due insiemi di abilità dell'intelligenza emotiva (IE). Il primo è cruciale per guidare se stessi, per la gestione di se stessi; include l'autoconsapevolezza emotiva e l'autocontrollo emotivo, e lo vedete

all’opera nei singoli individui in grado di dare contributi eccezionali, come un grande ingegnere informatico (le persone la cui eccellenza si basa soprattutto sul lavoro individuale e non su quello di squadra). Questo primo insieme di abilità ha a che fare con il modo in cui ci relazioniamo a noi stessi, alle nostre emozioni e alle nostre risposte al mondo che ci circonda. Il secondo insieme di abilità, per contro, ha a che fare con il modo in cui ci relazioniamo agli altri e include la nostra consapevolezza delle altre persone e l’empatia ; queste abilità sono cruciali per il lavoro di squadra, per le vendite, per la gestione dei clienti e, in particolare, per la leadership.

Le competenze che riguardano la sfera della gestione di se stessi sono:

- autoconsapevolezza emotiva;
- autocontrollo emotivo;
- positività;
- orientamento ai risultati;
- adattabilità.

Le competenze che riguardano la sfera della gestione delle relazioni sono:

- empatia;
- consapevolezza organizzativa;
- influenza;
- coaching e mentoring;

- leadership ispiratrice;
- lavoro di squadra;
- gestione dei conflitti.

Nei dodici capitoli di *Intelligenza emotiva. Istruzioni per l'uso,* i miei colleghi e io prendiamo in esame ognuna di queste competenze, spiegando che cosa sono, perché sono importanti e come svilupparle.

Intelligenza emotiva e performance dei leader

I ricercatori del Korn Ferry Hay Group[4] hanno esaminato queste dodici competenze nei termini del loro impatto sullo stile di un leader, sul clima – positivo o negativo – che tale leader viene a generare e sul livello di performance, alto o basso, che ne risulta. La loro conclusione è molto indicativa: se un leader ha tra i sei e i dieci punti di forza in queste competenze IES per la leadership, genera un clima molto positivo. Gli stili che tendono a generare un clima positivo sul posto di lavoro sono:

- il leader *visionario*, che sa trovare le parole adatte per presentare una missione condivisa e dà un indirizzo da seguire sul lungo periodo;
- il leader *partecipativo*, che stimola i contributi per generare nuove idee e costruire un clima di coinvolgimento;
- il leader *coach*, che promuove lo sviluppo personale e lavorativo dei membri della sua squadra;
- il leader *affiliante*, che crea fiducia e armonia.

Tutti questi stili di leadership portano a un livello di performance eccezionale, oltre a garantire una maggiore soddisfazione e una migliore qualità del lavoro per l'intero team.

Le conseguenze organizzative possono essere grandi. Le competenze IE del leader fanno crescere il rendimento dei dipendenti in diversi modi cruciali: eccellenza operativa, fedeltà dei clienti, performance finanziarie e capacità di attrarre e conservare i talenti. Le persone sono disposte a dare il massimo. [5]

Dal canto opposto, i leader che hanno dei punti di forza soltanto in tre o meno di queste dodici competenze tendono a ripiegare sul cosiddetto approccio "direttivo" o coercitivo, limitandosi a dare ordini di qui e di là. A lungo termine, un approccio del genere non funziona, perché questi leader non sanno coinvolgere i membri dei loro team: non danno un indirizzo da seguire sul lungo periodo, non cercano di creare armonia o di ascoltare le persone, non incoraggiano l'emergere di nuove idee e non investono nello sviluppo dei membri della squadra, ma si limitano a dire agli altri che cosa devono fare.

In alternativa, possono diventare dei battistrada, abbracciando uno stile di leadership incentrato soprattutto sul raggiungimento degli obiettivi, cosa che può però danneggiare il clima di lavoro quando i leader ignorano tutti gli stili positivi. I leader di questo tipo tendono a dare dei feedback che evidenziano gli aspetti negativi e non quelli positivi, col risultato di abbassare il morale della squadra. Sia i leader coercitivi sia quelli con un approccio da battistrada producono un clima negativo e portano a delle performance generali molto scarse.

1
Autoconsapevolezza emotiva

L'*autoconsapevolezza emotiva* è la capacità di comprendere le vostre emozioni e l'effetto che hanno sulle vostre performance: sapete che cosa state provando e perché, e siete consapevoli di come tali emozioni vi aiutano o vi danneggiano in quello che state cercando di fare. Percepite il modo in cui gli altri vi vedono e potete così allineare l'immagine che avete di voi stessi con una realtà più grande. Avete una percezione accurata dei vostri punti di forza e dei vostri limiti, e questo vi dà una realistica fiducia in voi stessi; inoltre, vi consente di vedere con chiarezza i vostri valori e il vostro senso di scopo, così che, quando scegliete di procedere lungo una determinata strada, potete essere più incisivi. Come leader, riuscite a essere schietti e autentici e potete parlare con convinzione della vostra visione. Richard Boyatzis ha condotto uno studio sull'efficacia della leadership. Ecco che cos'hanno scoperto lui e gli altri ricercatori.

Efficacia nella leadership e intelligenza emotiva *di Richard Boyatzis*

Ci sono vari modi di misurare l'efficacia nella leadership; in molti casi, si tratta di misure generali che possono essere applicate ai manager di ogni livello e alla maggior parte dei professionisti. Non sono qualcosa di semplice come chiedersi: «La loro organizzazione sta facendo soldi?»; un'impostazione del genere non sarebbe adeguata. L'efficacia nella leadership viene valutata nel corso del tempo da vari portatori di interessi attraverso molteplici misure; in altre parole, tale efficacia potrebbe includere il fatto che un leader venga visto come eccezionale dai suoi capi,

dai suoi pari e dai suoi subordinati, assieme a una misura quantitativa della produttività come la performance comparativa sul mercato. Se un leader ottiene buoni risultati in tutte queste misure nel corso di diversi anni, possiamo dire che quel leader è efficace.

Inoltre, guardiamo anche l'impatto di una persona sulla crescita del coinvolgimento. Recenti studi hanno indicato che il 70 per cento dei lavoratori nordamericani non si sente coinvolto nel proprio lavoro.[1] "Coinvolgimento" significa che una persona si sente abbastanza interessata in ciò che fa da impegnarsi a mettere a frutto il proprio talento. Il vostro lavoro è importante per voi? Questa ricerca indica che la maggior parte delle persone si cura talmente poco di ciò che fa da non sfruttare le proprie competenze. Siamo di fronte a una grave crisi motivazionale che investe quei leader che non sanno attingere al talento dei membri delle loro squadre. Numerosi studi sulla leadership[2] nella letteratura accademica prendono il coinvolgimento dei subordinati e di altre persone come un indicatore chiave dell'efficacia o meno di un leader.

Un'altra variabile oggi molto usata è quella della cosiddetta "cittadinanza organizzativa": il comportamento del leader, cioè, fa sì che le altre persone si sentano ispirate a partecipare alla vita dell'organizzazione e a contribuire alle sue finalità?

Che cosa dicono le ricerche

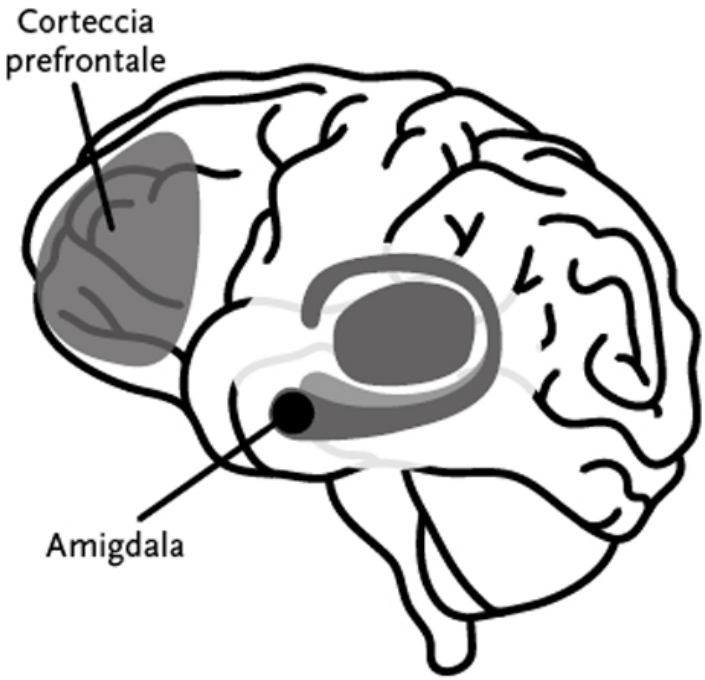
Uno dei miei ex studenti ha preso in esame i preti cattolici,[3] chiedendosi se un prete dimostrasse un comportamento improntato all'intelligenza emotiva e sociale e se tali competenze predicessero la soddisfazione dei suoi parrocchiani. Di fatto, la predicevano. Lo studio si è servito del nostro Inventario delle competenze emotive e sociali (ESCI). Un altro studente ha pubblicato un lavoro sui leader nel campo medico;[4] anche qui, è emerso che i medici più efficaci come leader sono quelli che – stando a come li vedono gli altri – usano maggiormente queste competenze. Un altro studio ancora ha riscontrato che questo rapporto vale anche per i manager che operano nel campo delle tecnologie dell'informazione.[5] In una dissertazione sulla nuova generazione dei leader delle imprese a conduzione familiare, Steve Miller (oggi professore all'Università della Carolina del Nord di Chapel Hill) ha mostrato che quando gli altri vedono che una persona mette all'opera molte

di queste competenze, ciò ci consente di predire la sua efficacia nella leadership.[6] Nel mondo la maggior parte delle persone lavora in imprese a conduzione familiare; la leadership di queste ultime, pertanto, rappresenta una grande sfida. A differenza dei giudizi espressi dagli altri, l'autovalutazione su queste stesse competenze non consente di predire l'efficacia nella leadership, ma predice il senso di coinvolgimento personale che il leader stesso prova riguardo al proprio lavoro.

L'autovalutazione è importante, e molto spesso è una chiave quando si fa da coach a qualcuno; ai fini della ricerca, però, noi vogliamo sempre raccogliere, in una forma che chiamiamo a 360 gradi, le valutazioni su come *gli altri* vi vedono agire. Quelli che ho menzionato sono solo alcuni studi pubblicati nel 2015, ma ce ne sono molti altri simili che vengono pubblicati ogni anno, in vari Paesi del mondo, su diversi tipi di ruoli di leadership in ambito manageriale, professionale e dirigenziale. Ciò ci porta alla conclusione che le persone che manifestano un maggior numero di quei comportamenti che indichiamo come competenze dell'intelligenza emotiva e sociale sono quelle che risultano più efficaci come leader, che creano più coinvolgimento e che, di fatto, stimolano la crescita del senso di cittadinanza organizzativa.

Una recente meta-analisi condotta da diversi miei colleghi ha preso in esame l'intera letteratura sull'intelligenza emotiva.[7] Hanno mostrato che, mettendo assieme tutti questi studi differenti, è possibile dimostrare statisticamente che quando il leader mostra una maggiore intelligenza emotiva e sociale, i suoi subordinati provano una più alta soddisfazione nel loro lavoro. Queste meta-analisi sono un test molto difficile, in quanto non si tratta di una semplice duplicazione, ma di vedere che cosa emerge con regolarità quando si combinano un sacco di studi differenti. Queste meta-analisi[8] rappresentano quindi una forte conferma sia per il concetto di intelligenza emotiva, sia per la sua misurazione attraverso le valutazioni del soggetto stesso e delle altre persone.

Intelligenza emotiva: che cosa succede nel vostro cervello *di Daniel Goleman*



La gestione di se stessi e il vostro cervello

Comprendere la base cerebrale delle competenze IES è utile sia per capire meglio se stessi, sia per sviluppare nuovi modi di rispondere alle situazioni. Guardiamo, innanzitutto, quali sono le competenze della gestione di se stessi. Entrano qui in gioco due parti chiave del cervello. La prima è il centro esecutivo, il boss del cervello: è il posto dove prendiamo le decisioni, dove pianifichiamo, dove riflettiamo sulle cose, dove impariamo. Il centro esecutivo è situato subito dietro la fronte, nella corteccia prefrontale. Nel cervello c'è l'equivalente di un'autostrada neurologica che corre da quest'area ai centri emotivi (localizzati approssimativamente tra le nostre orecchie) e, in particolare, all'amigdala, che svolge il ruolo di radar cerebrale per le minacce.

L'amigdala esamina costantemente l'ambiente per vedere se siamo al sicuro o se c'è qualche pericolo. Se pensa che una situazione sia minacciosa, può dirottare la funzione esecutiva sottraendo il controllo alla corteccia prefrontale; ciò significa che, in questi momenti, è l'amigdala a dirci che cosa fare. Non pianifichiamo, non apprendiamo, ma ci limitiamo a eseguire qualunque programma di autopreservazione l'amigdala ritiene opportuno mettere in atto.

Questa strategia ci è stata di enorme aiuto nella sopravvivenza e nell'evoluzione, ma il problema è che, nella vita moderna, questo meccanismo scatta per i motivi sbagliati. L'amigdala, infatti, percepisce delle minacce in situazioni che non mettono realmente in pericolo le nostre vite, come quando un collega critica il nostro lavoro o quando siamo tormentati dall'idea di aver commesso un grave errore. La risposta dell'amigdala è progettata per essere istantanea: i suoi giudizi sono fulminei. Questo è senz'altro un bene se dovete fare un salto per scansare una macchina che sta arrivando a tutta velocità, ma può essere inappropriato se, mettiamo, reagite emotivamente durante una riunione anziché rimanere composti. Spesso le azioni che emergono sono abitudini che ci accompagnano fin dall'infanzia; sono delle nostre impostazioni di default che lo sviluppo dell'autoconsapevolezza può aiutarci a bilanciare.

Una complicazione fondamentale è data dal fatto che l'amigdala ha un quadro molto confuso di ciò che sta accadendo. Inoltre, segue una regola decisionale che le dice che è sempre meglio stare sul sicuro, cosa che la porta a fare scelte istantanee basate su scarse informazioni. Le azioni che ci spinge a fare quando pensa che ci troviamo in una situazione d'emergenza sono risposte che abbiamo appreso in passato, spesso nella nostra infanzia, e che spesso si dimostrano molto inappropriate.

Ci sono tre segni che ci dicono che è in corso un dirottamento da parte dell'amigdala:

1. avete una reazione emotiva molto forte – come provare rabbia o paura, o sentirsi intontiti – che non risulta appropriata alla situazione;
2. questa reazione si innesca molto in fretta;
3. quando le acque si sono calmate ed è tutto finito, vi ritrovate a pensare "Uhm, vorrei non averlo fatto. Vorrei non aver detto quella cosa, perché non era proprio la cosa giusta da dire". Provate, insomma, un certo rammarico.

Questi sono i caratteri distintivi di un dirottamento dell'amigdala.

La buona notizia è che quando l'amigdala inizia ad avere un impulso emotivo, manda il segnale alla corteccia prefrontale, che nella maggior parte dei casi è in grado di gestirlo bene. Per esempio, può dire «Non c'è bisogno di arrabbiarsi ora. Non c'è nulla da temere. Possiamo fare

qualcos’altro, qualcosa di più produttivo». L’interazione fluida tra l’amigdala e la corteccia prefrontale sta alla base delle competenze della gestione di se stessi dell’intelligenza emotiva.

Il cervello sociale

Il secondo insieme di competenze ha che fare con la guida degli altri e con le vostre relazioni con le altre persone. Queste competenze hanno la loro base in un’area nota come il cervello sociale. Si tratta di circuiti scoperti relativamente da poco; fino a non molto tempo fa, la scienza non sapeva neppure che esistessero.

La prima grande scoperta è arrivata per caso, in un laboratorio italiano nei primi anni Novanta. I ricercatori stavano studiando una cellula celebrale – un neurone – che faceva sollevare il braccio di una scimmia.[9] Quel neurone si attivava solo quando avveniva l’azione; tuttavia, un giorno videro che si era attivato anche mentre la scimmia era assolutamente immobile. I ricercatori non sapevano come spiegarselo: “Che sta succedendo?” si chiedevano meravigliati. Poi, però, capirono che l’assistente di laboratorio era andato a prendersi un gelato e si era quindi messo in piedi di fronte alla scimmia; ogni volta che alzava il braccio per leccare il gelato, il neurone della scimmia associato a quella medesima azione si attivava. Questi neuroni sono chiamati “neuroni specchio”, e si è scoperto che il cervello umano ne è disseminato.

I neuroni specchio sono una parte chiave del cervello sociale. Ci dicono che cosa sta succedendo all’altra persona mimando la sua esperienza nella nostra fisiologia; ci fanno sapere ciò che gli altri stanno provando, che cosa stanno facendo e che cosa hanno intenzione di fare. In questo modo, entriamo automaticamente in sintonia con le altre persone e proviamo ciò che loro provano, cosa che ci consente di essere sulla stessa lunghezza d’onda durante un’interazione. Si viene subito a creare un’armonia, una connessione inconscia; avvertiamo continuamente che cosa andrà bene e che cosa no in quello che diciamo e facciamo.

In seguito sono stati scoperti molti altri insieme di circuiti del cervello sociale che, agendo assieme, creano uno scambio invisibile, silenzioso e immediato tra le persone sul piano emotivo. Le mie sensazioni hanno un

impatto sulle vostre e le vostre sulle mie, e questo scambio continua a prescindere da qualunque altra cosa che stiamo visibilmente facendo.

Questo circuito sociale è ciò che fa sì che le azioni e le parole dei leader contino moltissimo. In ogni gruppo umano, infatti, le persone prestano la massima attenzione e danno il massimo peso a ciò che viene detto o fatto dall'individuo più potente del gruppo; ciò significa che i leader sono le persone che hanno le maggiori possibilità di diffondere le proprie emozioni. [10]

Dato che il leader trasmette le proprie emozioni, la sua capacità di gestire se stesso è della massima importanza, proprio perché il suo stato mentale e il suo umore finiranno per influenzare l'umore degli altri. E c'è una relazione diretta tra umore e performance: col migliorare del primo, migliora anche la seconda.

Ci sono tre ingredienti del rapporto tra le persone che si basano su questo circuito. Il primo consiste nel prestare una piena attenzione reciproca. Il secondo diventa visibile solo se registriamo l'interazione tra persone che sentono un rapporto e le rivediamo silenziando l'audio. Vedremo i corpi interagire come se i loro movimenti fossero orchestrati, come se ci fosse una coreografia; questo perché i loro gesti sono entrati in sintonia, così che quando una persona sorride, lo fa anche l'altra. Il terzo ingrediente consiste in una sensazione positiva.

La presenza di questi tre ingredienti indica che si è instaurata una chimica nella quale potete lavorare al meglio con gli altri, potete negoziare al meglio; questo perché vi sentite bene, perché entrambe le persone coinvolte si sentono bene. È qui, in questo momento umano, che le cose vengono fatte in modo efficace. La chiave sta nel prestare piena attenzione. Mettete da parte le cose che vi distraggono, ignorate i vostri dispositivi tecnologici, smettete di pensare alle vostre preoccupazioni, alla vostra lista delle cose da fare, a qualunque altra cosa, e limitatevi ad ascoltare e a essere pienamente presenti davanti all'altra persona. Questa pratica incarna il modo più efficace di gestire le relazioni ed esercitare la leadership, ma parte dall'autoconsapevolezza emotiva, che è il cuore dell'intelligenza emotiva.

Autoconsapevolezza emotiva: un’introduzione *di Daniel Goleman*

L’**autoconsapevolezza emotiva** è la capacità di comprendere le vostre emozioni e l’effetto che hanno sulla vostra performance: sapete che cosa state provando e perché, e siete consapevoli di come tali emozioni vi aiutano o vi danneggiano in quello che state cercando di fare. Percepite il modo in cui gli altri vi vedono e potete così allineare l’immagine che avete di voi stessi con una realtà più grande. Avete una percezione accurata dei vostri punti di forza e dei vostri limiti, e questo vi dà una fiducia realistica in voi stessi; inoltre, vi consente di vedere con chiarezza i vostri valori e il vostro senso di scopo, così che, quando scegliete di procedere lungo una determinata strada, potete essere più incisivi. Come leader, riuscite a essere schietti e autentici e potete parlare con convinzione della vostra visione.

Considerate questo esempio. Il direttore tecnico di un incubatore per l’innovazione è un bullo, ma non sa di esserlo. È molto bravo nel suo lavoro, tranne che nella gestione delle persone: fa favoritismi, dice alle persone tutto quello che devono fare, non ascolta gli interlocutori e taglia fuori la gente che non gli va a genio. E non si rende minimamente conto del suo bullismo. Se lo mettete di fronte a uno specifico episodio, nega la realtà dei fatti e dà la colpa a voi. Incolpa sempre qualcun altro, si arrabbia con voi e con gli altri, vi dice che siete voi il problema. L’ultima volta che l’ho sentito, stava per essere licenziato.

Ciò che gli mancava era proprio l’autoconsapevolezza emotiva.

Ecco alcuni dati sull’autoconsapevolezza emotiva che mostrano perché questa competenza è così importante. Tanto per iniziare, quando i capi sono visti come bulli, arroganti od ostinati, questi sono segni di incompetenza e sono correlati con scarsi risultati finanziari, incapacità di gestire i talenti e di ispirare le persone a fare del loro meglio e inadeguatezza come leader di una squadra.[11] Dalle ricerche del Korn Ferry Hay Group è emerso che il 92% dei leader che possiedono molteplici punti di forza nell’ambito dell’autoconsapevolezza emotiva hanno dei team caratterizzati da alti livelli di energia e di performance.[12]

Per contro, i leader con una scarsa autoconsapevolezza emotiva generano, nel 78% dei casi, un clima negativo sul posto di lavoro. I grandi

leader creano un clima emozionale positivo che incoraggia la motivazione e l'impegno aggiuntivo, e sono quelli che hanno una buona autoconsapevolezza emotiva.

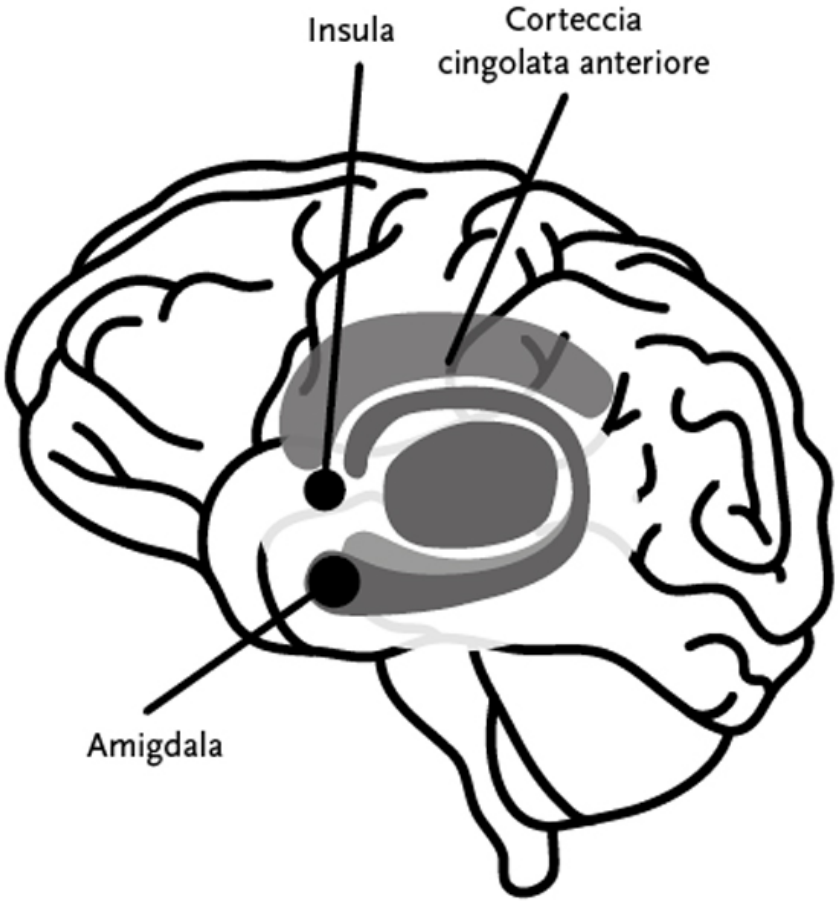
Le ricerche condotte dal Korn Ferry Hay Group ci mostrano che l'autoconsapevolezza emotiva, pur essendo la meno visibile tra le competenze dell'intelligenza emotiva, ha un ruolo sorprendente come fondamento delle altre. In genere, le persone dotate di una forte autoconsapevolezza emotiva possiedono dieci o più delle dodici competenze; ciò, a sua volta, le porta a usare frequentemente i quattro stili di leadership positivi, con un conseguente miglioramento del clima di lavoro delle loro squadre. Dal canto opposto, le persone con una scarsa autoconsapevolezza emotiva tendono ad avere dei punti di forza solo in una o due delle competenze IE, e tanto la qualità della loro leadership quanto il clima di lavoro dei loro team ne pagano le conseguenze.

L'autoconsapevolezza emotiva non è una conquista che raggiungete una volta per tutte, dopodiché potete sentirvi a posto; piuttosto, ogni momento rappresenta un'opportunità per essere autoconsapevoli o meno. È uno sforzo continuo, una scelta cosciente di essere autoconsapevoli. La buona notizia è che quanto più vi esercitate, tanto più diventa facile. Le ricerche del mio collega e amico Richard Davidson indicano che un modo per diventare più autoconsapevoli consiste nel tenere sotto osservazione la propria esperienza sensoriale.

La base cerebrale e corporea dell'autoconsapevolezza *di Richard Davidson*

Sappiamo che l'autoconsapevolezza emotiva può partire dalle sensazioni nel vostro corpo o dai vostri pensieri. Quando le emozioni si attivano, sono accompagnate da alcuni cambiamenti corporei, che possono essere variazioni nella velocità della respirazione, nella tensione dei muscoli o nella frequenza del battito cardiaco. L'autoconsapevolezza emotiva consiste in parte nell'avere coscienza del proprio corpo. I neuroscienziati hanno dato un nome specifico a questo fenomeno: "interocezione", ossia la percezione dei segnali interni del corpo, e consiste nella capacità di avvertire il proprio

battito cardiaco, i cambiamenti nella sua frequenza o le variazioni nella tensione dei vari muscoli.



C’è un’area particolare del cervello che riveste un ruolo molto interessante in questo fenomeno, in quanto è l’unica sua parte che sappiamo essere dotata di una mappa topografica degli organi viscerali del corpo: si tratta dell’insula. L’insula ha una mappa viscerotopica: sulla sua superficie sono mappati i diversi organi viscerali del nostro corpo, così che siamo di fatto in grado di individuare aree di cellule dell’insula diversificate che rispondono al cuore, ai polmoni ecc. È la via attraverso la quale le informazioni sul corpo vengono trasmesse al resto del cervello. Così, il primo, autentico fondamento dell’autoconsapevolezza emotiva è l’interocezione, la conoscenza di ciò che sta avvenendo nel nostro corpo.

Le ricerche mostrano che ci sono enormi differenze tra una persona e l’altra nell’accuratezza con cui riescono a cogliere questi segnali. [13] L’abilità

nel farlo può variare moltissimo, proprio come avviene con la maggior parte degli altri tipi di competenze; e, di fatto, anche questa può essere vista come una competenza. Possiamo misurarla oggettivamente usando una varietà di test di laboratorio che sono stati messi a punto proprio per valutare con quanta accuratezza siete in grado di percepire i cambiamenti che hanno luogo in diversi sistemi del vostro corpo.

Il tratto distintivo degli alti livelli di autoconsapevolezza è una maggiore capacità di percepire questi segnali. È emerso che quando le persone mettono all'opera tale capacità mentre vengono esaminate con uno scanner per la risonanza magnetica (MRI), che ci consente di monitorare i cambiamenti nell'attività cerebrale, l'attivazione nell'insula risulta davvero pronunciata;[14] sembra, quindi, che quando interrogate i vari sistemi del vostro corpo, l'insula sia di fatto coinvolta. L'aspetto promettente è che, se è possibile valutare le proprie capacità attuali in questo ambito, è anche possibile fare dei passi per svilupparle ulteriormente. Queste informazioni possono guidare la nostra capacità di prendere le decisioni e di progredire in una direzione che vada a nostro beneficio.

Comunicare la consapevolezza ad altre parti del cervello

L'insula è connessa a molte altre aree del cervello e costituisce il fulcro di una rete definita "rete di salienza". Quest'ultima è responsabile di come filtriamo, tra le cose presenti nel nostro ambiente esterno e interno, quelle che sono di fatto salienti, ossia importanti; potremmo quindi pensarla come una rete dell'importanza. Sappiamo che certe cose sono importanti quando attivano le nostre emozioni e, attivando le emozioni, producono dei cambiamenti nel nostro corpo. Tanto gli eventi interni quanto quelli esterni che innescano dei cambiamenti sul piano corporeo sono in genere importanti: sono salienti.

La rete di salienza ha nell'insula il proprio fulcro centrale, ma è connessa a due altre aree particolarmente importanti: la corteccia prefrontale e la corteccia cingolata anteriore. La corteccia prefrontale si trova subito dietro la fronte, mentre la corteccia cingolata anteriore è situata nella parte mediale del cervello e si estende dalle aree prefrontali fino al centro della testa. Dirò ora qualcosa su entrambe.

La corteccia prefrontale è ciò che ci aiuta a guidare e pianificare il nostro comportamento, le nostre azioni. Così, una volta che qualcosa è stato etichettato come importante, la domanda successiva è: che cosa dovremmo fare in proposito? Ora, tale domanda è almeno in parte affrontata nella corteccia prefrontale, che ha il compito di pianificare la nostra risposta a quell'evento saliente. La corteccia cingolata anteriore, d'altro canto, ha un ruolo critico in quell'attività che possiamo indicare come "monitorare i conflitti"; con questo intendo dire che, quando c'è una competizione tra più alternative su come rispondere o come agire, entra in gioco la corteccia cingolata anteriore.

Per esempio, se la vostra insula si attiva per dirvi che un certo tizio non vi sta trattando correttamente, potete scegliere tra reagire in un modo che potrebbe essere considerato sgarbato oppure optare per una risposta ritenuta più efficace. Questo è il tipo di conflitti a cui mi riferisco. La situazione sociale, per esempio, potrebbe porre determinati limiti al tipo di comportamento appropriato; così, nel caso che il tizio in questione sia il vostro capo, emergerebbe un conflitto. Da un lato, magari, vorreste mettervi a inveire e rispondergli in modo impulsivo, dando sfogo alla vostra rabbia; dall'altro, però, il contesto sociale impone certe regole appropriate. Quando si verifica un conflitto di questo tipo, la corteccia cingolata anteriore entra in gioco e, in sostanza, avverte il cervello che c'è uno scontro tra diverse alternative, che esiste una varietà di azioni possibili tra le quali dobbiamo in qualche modo scegliere; quindi, recluta altre aree del cervello – tra cui la corteccia prefrontale – per risolvere il problema. Nel caso in questione, ciò potrebbe significare restare calmi durante la situazione che ha scatenato la vostra reazione emotiva per poi cercare un modo adeguato di discutere con il vostro capo di ciò che vi turba.

Come sappiamo se siamo autoconsapevoli? *di Daniel Goleman*

Come facciamo a sapere se possediamo un alto livello di autoconsapevolezza emotiva? Il problema intrinseco dell'autoconsapevolezza è che, quando non siamo autoconsapevoli, non

sappiamo di non esserlo. È però emerso che, per quanto ciò possa suonare controintuitivo, possiamo arrivare a un'utile comprensione del nostro livello di autoconsapevolezza attraverso i feedback che ci vengono dati dagli altri. Uno dei migliori indicatori dell'autoconsapevolezza emotiva è costituito dalla grandezza, in una misura a 360 gradi come l'ESCI, del divario tra le vostre autovalutazioni e i punteggi che vi vengono assegnati dagli altri: se vi date un punteggio elevato nell'autoconsapevolezza emotiva, ma le persone che lavorano con voi dicono che ne siete privi, avete un grosso gap io-altri; se invece i punteggi coincidono, il vostro gap io-altri è piccolo.

E perché questo sarebbe importante? Uno studio ha riscontrato che, nelle organizzazioni sanitarie, i leader con un gap io-altri più piccolo avevano registrato per otto anni delle performance finanziarie migliori.[15] Inoltre, alcune ricerche svolte alla Cornell University hanno mostrato che un alto livello di autoconsapevolezza emotiva costituiva il più forte predittore di successo generale.[16]

La relazione tra la conoscenza del vostro stato interno e il modo in cui di fatto vi comportate è una parte centrale del modello delle competenze IES per la leadership. L'autoconsapevolezza emotiva è la chiave per conoscere qual è la linea d'azione più efficace per noi stessi e la base per agire in modo efficace con gli altri.

Le valutazioni generali a 360 gradi, come l'ESCI, funzionano bene perché anche se la persona sceglie i soggetti che faranno le altre valutazioni, i giudizi di questi ultimi vengono aggregati in modo che sia garantito l'anonimato; i valutatori, quindi, non si sentono a disagio nell'essere onesti. È però possibile ottenere un risultato analogo anche in modo informale, senza uno strumento a 360 gradi. Potete contattare qualcuna delle persone con cui interagite di più e rivolgerle qualche domanda, chiedendole – per esempio – quali pensa che siano i vostri punti di forza e le vostre debolezze. Se poi potete fare in modo di ricevere le risposte in forma anonima, sarebbe l'ideale.

In ogni caso, però, siate pronti ad accettare le risposte con un senso di apertura e con la motivazione a fare qualcosa per superare i limiti che pensiate potrebbero danneggiare le vostre performance. Potete anche crearvi una routine serale in cui riconsiderate la vostra giornata e riflettete sul vostro comportamento e le vostre reazioni. Avete perso le staffe? Avete

detto qualcosa di cui vi pentite? Oppure avete agito in modo riflessivo e appropriato? Gli esercizi di questo tipo fanno parte del processo per far crescere l'autoconsapevolezza emotiva.

L'autoconsapevolezza in azione *di Richard Boyatzsis*

Ogni competenza ha due parti: la prima è l'intenzione sottostante (ciò che avviene nel cuore e nella mente di una persona, a livello neurologico, in meno di un secondo), la seconda è composta da quelli che chiamiamo gli indicatori comportamentali (ciò che gli altri vedono dall'esterno quando una persona, a casa o sul lavoro, sta dimostrando tale competenza).

L'autoconsapevolezza emotiva parte dall'intenzione di sapere che cosa state provando, di rendervi conto di ciò che sta avvenendo dentro di voi. Se non sapete che cosa avviene dentro di voi, come potete conoscere – o come potete riuscire a gestire – il vostro impatto sulle altre persone?

I comportamenti legati all'autoconsapevolezza emotiva sono molto interessanti, perché dobbiamo fare anche attenzione all'impressione che diamo agli altri. Una persona potrebbe mettersi a parlare continuamente di come si sente, con l'unico risultato di essere percepita come seccante, o come talmente assorbita in se stessa da non accorgersi neppure degli altri. Il modo in cui l'autoconsapevolezza emotiva si manifesta regolarmente nel comportamento è quando una persona è cosciente delle proprie forze e delle proprie debolezze ed è in grado di parlarne con una certa umiltà; tale persona dimostra di essere consapevole di come i sentimenti che prova in un particolare stato potrebbero influenzare il suo pensiero sugli altri o le sue interazioni con gli altri.

Immaginate, per esempio, che una persona, mentre sta andando a una riunione, sappia di aver appena avuto una discussione al telefono con il suo coniuge o il suo partner riguardo a un membro della loro famiglia, e sia consapevole di esserne rimasto turbato. Ora, un livello più alto di autoconsapevolezza emotiva porterà tale persona a capire il proprio stato di agitazione per quel problema e a comprendere che dovrebbe fare qualcosa in proposito prima di entrare nella sala riunioni; in caso contrario, infatti, si porterebbe dietro quel peso emotivo che, probabilmente, la farebbe agire in modo inappropriato.

Coltivare l’autoconsapevolezza *di George Kohlrieser*

L’autoconsapevolezza è il punto di partenza per arrivare a una leadership efficace: solo comprendendo noi stessi possiamo capire pienamente l’impatto che abbiamo sugli altri.

Alcune persone hanno l’intelligenza emotiva di una zanzara: non hanno la benché minima idea del loro impatto negativo. La grande barriera nella creazione dell’intelligenza emotiva sono i punti ciechi degli individui, a livello personale o nel contesto dell’organizzazione. Può darsi che gli individui siano presi nel pensiero di gruppo o che non si rendano conto di ciò che deve accadere, anche riguardo a se stessi. Le persone che avrebbero maggior bisogno di cambiare, i leader che dovrebbero impegnarsi di più, sono quelli che presentano il divario più grande tra la propria autovalutazione e il modo in cui vengono visti dagli altri. Com’è possibile che una persona cambi se non si rende neppure conto di avere delle aree in cui deve migliorare? Uno dei talenti di un buon coach o di un buon capo è la capacità di aiutare le persone a confrontarsi con il fatto che hanno dei punti ciechi che devono cambiare.

E una volta che siete consapevoli dei vostri punti ciechi, come potete procedere con il cambiamento? I programmi di autosviluppo possono aiutarvi a capire perché qualcosa è importante, e uno dei modi migliori per stimolare i cambiamenti neurali associati a performance elevate nella leadership consiste nel prendere un coach. Nel nostro programma denominato “High Performance Leadership” assistiamo a drastici cambiamenti, perché alle persone viene chiesto di diventare consapevoli e vengono poi inserite in un gruppo di coaching dal quale ricevono dei feedback. Come vi sentireste, dopo cinque giorni di lavoro in un gruppo, a chiedere «Vi piacerebbe avermi come capo? Perché, o perché no? Vi piacerebbe avermi come collega? Perché, o perché no? E come un membro del vostro team? Perché?». Ho visto uomini uscire piangendo e dire «Ora so perché i miei dipendenti mi odiano. Conoscevo a malapena le persone qui, eppure hanno visto un mio comportamento di cui non ero consapevole».

Penso che tra gli strumenti chiave per coltivare l’autoconsapevolezza ci siano l’autoriflessione e la capacità di porsi delle domande. Che cosa potrei fare in modo diverso? Che cosa vuol dire ottenere un risultato o non

ottenerlo? L’ultimo passo, estremamente importante, sono i feedback che ci arrivano dagli altri. Come potete ricevere dei feedback riguardo al vostro impatto? Se evitate il contatto visivo, che cosa significa? E perché accade? Questo è il tipo di feedback che un coach, un mentore o un collega pronto a sostenervi vi possono offrire, ed è cruciale per raggiungere performance elevate. Magari quando parlate usate troppe parole, o forse siete così insicuri che avete paura a farvi sentire. Quando qualcuno vi dà questo tipo di feedback, potete identificare il problema e iniziare a lavorare per cambiare ciò che non va.

L’equivalente dell’autoconsapevolezza per i gruppi *di Vanessa Druskat*

I team contraddistinti da performance elevate possiedono l’equivalente di gruppo dell’autoconsapevolezza emotiva. Vediamo che i team migliori fanno periodicamente un passo indietro e si mettono a riflettere sul loro processo di lavoro. Si rendono conto che non esiste un team perfetto che, per esempio, sia privo di conflittualità. Smith e Berg, gli autori di *Paradoxes of Group Life* (il più grande bestseller mai scritto sulle dinamiche di gruppo), hanno dichiarato che se pensate che nei team non dovrebbero esserci conflitti, significa che non avete realmente capito che cosa sono i team. Il conflitto c’è sempre, perché le idee delle persone si scontrano fra loro.

Abbiamo riscontrato che i grandi team si chiedono periodicamente «Come stiamo andando? Siamo troppo affabili? Litighiamo troppo? Le persone vengono sostenute? Su che cosa dobbiamo lavorare?». Ci prenderemo del tempo per riflettere su come stiamo andando, sul nostro processo di lavoro, magari sulle nostre regole. Questo tipo di autoconsapevolezza di gruppo costituisce una differenza chiave tra i team che registrano performance elevate e quelli che si fermano a un livello soltanto mediocre.

Abbiamo riscontrato che i team dalle performance elevate hanno l'equivalente di un'autoconsapevolezza emotiva per il gruppo. Le nostre ricerche mostrano che i team efficaci si prendono il tempo di raccogliere informazioni su come stanno lavorando e di discutere lo "status quo" nel loro gruppo. Queste discussioni coprono sia le performance sia le questioni relative al processo di lavoro, comprendendo una valutazione dei loro punti di forza, delle loro debolezze, delle loro routine e delle loro abitudini. Lo fanno periodicamente e, per questo, diciamo che si tratta di una norma di autovalutazione del team.

L'introduzione e l'applicazione di questa regola sono stressanti per un team e il suo leader. È rischioso, per i membri di una squadra, far emergere dei problemi, soprattutto nei gruppi coesi dove i membri temono di ferire la squadra o di causare dei problemi che potrebbero distruggere le relazioni. Il compianto Chris Argyris, dell'Università di Harvard, ha passato decenni a discutere dell'importanza della valutazione critica nei gruppi.[17] Diceva che la maggior parte dei membri dei gruppi preferiscono ignorare i problemi o attribuirli a fattori esterni sui quali il gruppo stesso ha poco controllo.

Senza l'applicazione rigorosa di una norma che sostenga e incoraggi l'autovalutazione del team, i suoi membri possono finire per seguire la strada più facile, quella dove c'è minor resistenza, e cedere alla pressione dei pari, che nei team è molto forte. Per esempio, i membri di una squadra diranno a se stessi che se finora nessun altro ha sollevato uno specifico problema, forse significa che quello non è affatto un problema. I team dalle performance elevate costruiscono una cultura che aiuta a combattere questo tipo di difficoltà.

Certo, i team dalle performance elevate usano il loro alto livello di autoconsapevolezza di gruppo anche per continuare a imparare e a migliorare come squadra, ma tutto parte comunque dalla valutazione e dall'autoconsapevolezza di gruppo.[18]

I miei colleghi e io siamo talmente convinti che l'autoconsapevolezza di gruppo sia così fondamentale per le performance di un team che l'abbiamo inclusa nella nostra stessa definizione dei team dalle performance elevate. Questa definizione include due indicatori. Il nostro primo indicatore di performance elevate è che i membri del team portano i loro migliori contributi in termini di idee, informazioni, sforzi e capacità di ascolto e li integrano con quelli dei loro compagni per creare un prodotto, un servizio o

una decisione di alta qualità. Il secondo è che la riflessione e l'autoconsapevolezza del gruppo producono continuamente apprendimento, miglioramento e resilienza. Crediamo che non sia possibile rimanere a lungo un team dalle performance elevate senza costruire una norma che sostenga l'autoconsapevolezza di gruppo.

In che modo l'autoconsapevolezza del leader può aiutare un team a costruire l'autoconsapevolezza di gruppo?

I leader dei team hanno un ruolo critico nelle norme sviluppate da un gruppo. Non c'è da stupirsi che le nostre ricerche mostrino come l'intelligenza emotiva generale del leader di un team sia collegata in modo significativo con il fatto che la sua squadra riesca o meno a costruire delle norme di intelligenza emotiva di gruppo.

La costruzione di un team autoconsapevole non è un compito emotivamente facile per un leader. Di certo, non è una cosa che avvenga per caso. La maggior parte dei leader trovano stressante guidare le discussioni di autovalutazione del proprio team. Una delle ragioni del loro nervosismo riguardo a questo processo è che la valutazione viene percepita come qualcosa di personale, come se le debolezze di un gruppo fossero colpa del suo leader. Un'altra ragione è il pericolo che durante la discussione emergano dei conflitti interpersonali. È meno rischioso tenere il team strettamente concentrato su ciò che sta facendo, e usare quella concentrazione sul compito da svolgere come una ragione per evitare le discussioni difficili che potrebbero suscitare tensioni tra le persone.

Una terza ragione che spinge a evitare le discussioni sull'autovalutazione del team è che il tentativo di identificare i problemi lascia naturalmente intendere che poi il leader si prenderà il tempo di aiutare il gruppo a migliorare, e molti leader non si ritengono in grado di "aggiustare" le cose che non vanno (soprattutto se hanno la percezione che i problemi abbiano a che fare con questioni di personalità).

Lo strumento critico per superare queste paure è l'autoconsapevolezza emotiva del leader. Le nostre ricerche sul collegamento tra le competenze IES del leader e lo sviluppo delle norme di autovalutazione del team hanno messo in luce che i leader con alti livelli di attenzione ai dettagli e con una forte necessità di controllo tendono a non costruire una norma di

autovalutazione di gruppo nei loro team. Le discussioni di autovalutazione nei team richiedono che il leader sia consapevole del proprio disagio nel condurre tali discussioni e che abbia il coraggio di avventurarsi nell'ignoto.

Un'altra cosa che dovrei menzionare è che le ricerche mostrano che i team che dedicano tempo a riflettere sul loro processo di lavoro non hanno soltanto delle performance più elevate, ma sono anche più innovativi, perché finiscono per avvantaggiarsi maggiormente della diversità dei membri e delle idee uniche o discordanti che portano all'innovazione. [19]

Conclusioni *di Daniel Goleman*

L'autoconsapevolezza emotiva è un componente necessario della leadership efficace e dei team che funzionano meglio. Ciò non significa che sia qualcosa di facile da coltivare. La sua costruzione è un processo incrementale. Il primo passo consiste in un'autovalutazione accurata, ma fatto questo restano ancora un sacco di possibili ostacoli. Per i dirigenti di alto livello, un rischio è quello di ricevere dei feedback poco onesti su come stanno andando e su come si stanno comportando. La loro autoconsapevolezza potrebbe risentire dell'assenza di feedback franchi e sinceri, e dalle ricerche emerge che i leader di alto livello con un'autovalutazione gonfiata rispetto a come li giudicano gli altri hanno scarse performance lavorative.

Le ricerche condotte dal Korn Ferry Hay Group mostrano che le persone con un'elevata autoconsapevolezza emotiva hanno dei punti di forza anche in molte altre competenze dell'intelligenza emotiva; per contro, se qualcuno ha una scarsa autoconsapevolezza emotiva, le sue possibilità di avere dei punti di forza in altre aree sono basse. In fin dei conti, se non vedete in che cosa avete bisogno di rafforzarvi, non potrete migliorare.

L'autoconsapevolezza emotiva sta al cuore dell'intelligenza emotiva. Ecco un esempio di una persona dotata di una straordinaria autoconsapevolezza emotiva: un'infermiera con trent'anni di esperienza, a capo di un reparto in un ospedale. Prima di entrare nella stanza di un paziente, si ritaglia un momento per prendere coscienza dei propri sentimenti e ricorda a se stessa la necessità di prestare attenzione alla persona che sta per visitare. È un piccolo atto che non richiede molto

tempo, ma fa tutta la differenza nella sua performance. Prendersi quei pochi secondi le consente di riconcentrarsi e le dà l'opportunità di assicurarsi che non le rimangano, dalla visita all'ultimo paziente, degli stati d'animo che potrebbero influire sulla sua interazione con quello successivo. Insegna questa pratica alle sue colleghe, e le infermiere del suo reparto sono quelle che ogni anno ottengono i punteggi più alti nella soddisfazione dei pazienti.

Quanto più vi renderete conto dell'importanza dell'autoconsapevolezza emotiva e farete i passi necessari per coltivare questa competenza dell'intelligenza emotiva, tanto più vedrete un impatto positivo in ogni ambito della vita. Inoltre, l'autoconsapevolezza emotiva ha un effetto amplificatore come base per la costruzione di tutte le altre competenze dell'intelligenza emotiva. Anche delle competenze che a prima vista potrebbero sembrare non correlate – come l'autocontrollo emotivo, l'adattabilità, l'empatia e la gestione dei conflitti – partono tutte dalla base dell'autoconsapevolezza emotiva. Non vedo l'ora di esplorare tali competenze nei prossimi capitoli.

2
Autocontrollo emotivo

L’**autocontrollo emotivo**, che rientra nell’ambito della gestione di se stessi, è la capacità di tenere sotto controllo i propri impulsi e le proprie emozioni dirompenti, conservando la propria efficacia in situazioni di stress o anche in condizioni ostili. Ciò non significa sopprimere le proprie emozioni. L’autocontrollo emotivo vi permette di gestire i vostri impulsi e le vostre emozioni mantenendo la calma e la lucidità di pensiero.

In questo capitolo, ci concentreremo su come i leader possono gestire gli impulsi e le emozioni che li disturbano in modo da conservare la calma e la lucidità di pensiero nei momenti di stress. Il precursore di questa competenza, l’autoconsapevolezza emotiva, consiste nella capacità di riconoscere gli stati d’animo e i segnali interiori che influiscono sui nostri comportamenti. Imparare a riconoscere il modo in cui operiamo è un primo passo importante. Prenderemo ora in considerazione alcune strategie per mantenere l’autocontrollo e l’equilibrio necessari per creare le condizioni per una leadership efficace, un clima positivo e delle organizzazioni produttive.

Introduzione *di Daniel Goleman*

L’autocontrollo emotivo è la capacità di tenere sotto controllo gli impulsi e le emozioni dirompenti, così da conservare la propria efficacia in situazioni di stress o anche in condizioni ostili. Ciò non significa sopprimere le proprie emozioni ma, piuttosto, non lasciarsi travolgere o dominare da quelle che ci turbano; le emozioni positive, dal canto opposto, arricchiscono senza dubbio la vita, ed entrano in gioco con le competenze della positività

e dell’orientamento ai risultati. Grazie all’autocontrollo emotivo, potete gestire gli impulsi dirompenti e le emozioni destabilizzanti, mantenendo la lucidità e la calma.

Il direttore del marketing di un’azienda alimentare globale cercava sempre di trovare i modi migliori per fare le cose, ma non aveva alcuna considerazione per le persone da cui dipendeva il suo successo. Si scagliava contro chiunque non fosse in linea con i suoi standard; se qualcuno non era d’accordo con lui, iniziava a gridare infuriato. I suoi diretti sottoposti si lamentavano dietro alle sue spalle, dicendo che era un capo terribile.

Ciò che mancava a quel dirigente era l’autocontrollo emotivo.

Le scienze cognitive [1] ci dicono che quanto più siete turbati, tanto meno sarete in grado di concentrarvi su ciò che conta, di assimilare profondamente le cose o di rispondere con prontezza. Il “dirottamento” da parte delle emozioni viene a compromettere la vostra capacità di prendere delle buone decisioni o di reagire in modo appropriato. Altre ricerche indicano che le emozioni si diffondono dal leader di un gruppo ai suoi membri. Le ricerche svolte alla Yale School of Management [2] mostrano che se il leader di un gruppo è di umore allegro, le altre persone vengono contagiate da quello stato d’animo e il team ottiene risultati migliori, qualunque cosa stia facendo. Per contro, se l’umore del leader è davvero negativo – magari addirittura irritante – i membri del team entrano a loro volta in uno stato d’animo negativo e le loro performance crollano.

Alcuni ricercatori australiani [3] hanno riscontrato che i leader che sanno gestire bene le loro emozioni hanno risultati economici migliori. Penso che ciò sia vero globalmente. Se un capo si scaglia contro un suo dipendente, conta qualcosa? Potete starne certi. Ulteriori ricerche [4] mostrano che i dipendenti ricordano nel modo più vivido gli incontri negativi che hanno avuto con un capo; li rammentano molto meglio di quelli positivi. E dicono anche che, dopo quegli incontri negativi, si sentivano demoralizzati e non volevano avere più nulla a che fare con quel capo.

L’autocontrollo emotivo non è importante solo per fare in modo che il leader rimanga calmo e meno stressato, ma ha un impatto anche sulle emozioni di tutti coloro con cui interagisce e sulla produttività dell’organizzazione in generale. Potrebbero essere in gioco i profitti.

Le ricerche svolte dal mio collega e amico Richard Davidson ci fanno vedere che cosa avviene nei nostri cervelli e nei nostri corpi quando siamo

in preda al panico o, al contrario, quando le nostre emozioni si trovano in uno stato di equilibrio.

Il rapporto delle emozioni con il nostro cervello e il nostro corpo *di Richard J. Davidson*

C'è un crescente interesse scientifico nella neuroscienza delle emozioni[5] e del modo in cui vengono regolate. L'emozione può essere intesa come il processo mentale che dà un valore alle informazioni: le tinge di qualità positive, negative o neutre. In linea generale, noi facciamo una distinzione molto importante tra reattività emotiva e regolazione emotiva. I circuiti neurali importanti per la reattività emotiva non coincidono con quelli importanti per la regolazione emotiva; c'è qualche sovrapposizione, ma i circuiti che hanno a che fare con il provare un'emozione e quelli relativi a ciò che facciamo di quella emozione sono distinti.

Inoltre, esistono forme implicite ed esplicite di regolazione delle emozioni. Alcune forme di regolazione delle emozioni, cioè, sono automatiche, avvengono senza che ne siamo consapevoli. Queste forme implicite di regolazione si attivano quando si presenta l'emozione stessa: per esempio, non appena sorge la paura, entrano in gioco dei meccanismi automatici che servono a modularla e che potrebbero facilitare la sua riduzione. Esistono però anche altre forme di regolazione delle emozioni che sono più esplicite, più volontarie, e che nei primi stadi richiedono probabilmente uno sforzo maggiore. Nel caso della paura, ciò potrebbe coinvolgere una strategia cosciente – la cui applicazione ci richiede un certo sforzo – per rivalutare l'evento, interpretandolo come qualcosa che forse non è poi così da temere. Per esempio, se una persona ha provato paura mentre stava camminando in una strada buia, una regolazione esplicita dell'emozione potrebbe consistere nel riflettere sul fatto che si trova in un quartiere sicuro e che, anche se è buio, è molto improbabile che possa accadere qualcosa di brutto. Così, alla comparsa delle emozioni, entrano in gioco tutte queste cose.

Una forma di regolazione implicita delle emozioni che è stata oggetto di studio è la cosiddetta *ripresa* emotiva.[6] Si tratta della rapidità con cui

ritorniamo alla nostra linea di base, ossia il livello di emozione dove ci trovavamo prima del sopraggiungere del turbamento.

Alcune persone tornano al loro stato precedente con lentezza, mentre altre si riprendono molto più in fretta. Queste differenze sono importanti, dato che una lenta ripresa dalle emozioni angoscianti è associata all'ansia, alla ruminazione e a uno scarso benessere. Quando le emozioni negative persistono con costanza, ciò è dovuto, almeno in parte, a un'incapacità di riprendersi. La buona notizia è che ci sono delle cose che possiamo fare per facilitare la ripresa. Quando iniziamo a seguirle, queste strategie ci possono sembrare esplicite e volontarie, ma dopo un po' di tempo possono diventare più automatiche, implicite: divengono più simili a un'abitudine e si verificano abbastanza meccanicamente. Spesso la parte più difficile consiste nel cominciare a praticare lo sforzo dell'autocontrollo emotivo e fare ciò che all'inizio ci sembra insolito o disagevole; col tempo, però, possiamo sviluppare dei nuovi circuiti neurali e l'equilibrio emotivo diventa più simile a un meccanismo di default per la gestione delle situazioni problematiche.

L'autocontrollo emotivo nei team *di Vanessa Druskat*

L'autocontrollo a livello di gruppo

Nella nostra ricerca sull'intelligenza emotiva di gruppo, i miei colleghi e io abbiamo identificato un insieme di norme comportamentali (routine, abitudini) che promuovono la collaborazione nei team e le performance ai livelli più alti; le abbiamo chiamate "norme del team emotivamente intelligente", in quanto portano allo sviluppo di un ambiente emotivo e sociale altamente produttivo.

È un fatto poco conosciuto che le emozioni sono talmente inseparabili dal lavoro di squadra che i ricercatori hanno soprannominato i team "incubatori emotivi".[7] I team sono sommersi dalle emozioni a causa dei forti bisogni sociali ed emotivi che emergono dentro di noi ogni volta che entriamo in un gruppo; tra questi bisogni ci sono le esigenze essenziali di inclusione, controllo e comprensione, che oggi sono considerate le cause scatenanti primarie delle emozioni negli esseri umani.[8] Quando queste esigenze vengono soddisfatte, ci sentiamo bene con noi stessi e il nostro

team; questa sensazione stimola emozioni positive e alimenta azioni e interazioni pro-sociali. Per contro, quando le nostre esigenze sociali essenziali vengono ignorate, ci sentiamo a disagio o persino minacciati, cosa che alimenta azioni e interazioni distaccate, nelle quali siamo concentrati solo su noi stessi.

Uno dei modi più efficaci di gestire le emozioni nei team consiste nel soddisfare le esigenze sociali dei loro membri. Ciò conduce all'emergere di un ambiente emotivo e sociale produttivo, che include la sicurezza psicologica e l'efficacia della squadra. I team dalle performance più elevate che abbiamo studiato soddisfano le esigenze sociali dei loro membri costruendo norme di gruppo come quelle che abbiamo chiamato "comprensione interpersonale", "comportamento premuroso" e "autovalutazione di gruppo". Queste norme fanno sì che i membri si sentano compresi e apprezzati, e danno loro un senso di controllo sul loro ambiente.

Le norme del team emotivamente intelligente consentono a una squadra di gestire le emozioni in modo tale che queste ultime possano diventare una risorsa per la squadra stessa (promuovendo il coinvolgimento, la collaborazione e le performance elevate) anziché un ostacolo (creando una spirale discendente di disimpegno, distacco e spreco di potenzialità).

Leader dei team e autocontrollo emotivo di gruppo

Abbiamo condotto numerosi studi che mostrano come i leader con alti livelli di intelligenza emotiva individuale abbiano maggiori probabilità di aiutare a creare e a sostenere le norme del team emotivamente intelligente. A questo proposito, è poi interessante notare che abbiamo riscontrato che l'intelligenza emotiva individuale del leader e dei membri di un team non creano direttamente delle performance di squadra elevate, ma portano allo sviluppo di norme del team emotivamente intelligente che conducono poi a un tale miglioramento delle performance.

Un leader che abbia un alto autocontrollo emotivo è in grado di tenere sotto controllo le proprie emozioni e riesce quindi a interagire con il suo team in una maniera calma ed equilibrata. In sostanza, ha maggiori probabilità di interagire con le persone in un modo positivo, creando un ambiente dove ognuno si sente a proprio agio ed è quindi in grado di

concentrarsi sul compito che deve svolgere. Pertanto, le norme del team diventano quelle che sostengono l'inclusione, la comprensione e la collaborazione, permettendo a tutti di contribuire al meglio con il loro impegno e le loro idee.

Quando un leader è privo di autocontrollo emotivo, l'impatto sul team è totalmente diverso. Se il leader non è in grado di controllare il proprio stress o le proprie emozioni, può trasmettere la sua tensione e il suo cattivo umore ai membri della squadra; questo effetto di amplificazione viene a ridurre la qualità delle interazioni fra i membri del team e l'efficacia di quest'ultimo.

I miei colleghi e io abbiamo condotto uno studio[9] sui leader emergenti nei team di studenti di MBA (Master in Business Administration), con un'età media di 27 anni, che hanno lavorato assieme in gruppi rimasti immutati per tutti i corsi durante il primo anno del loro programma. Abbiamo valutato le competenze IE individuali di questi leader emergenti e abbiamo esaminato quali di esse influenzavano lo sviluppo delle norme del team emotivamente intelligente. Una di queste norme promuove la disponibilità, da parte dei membri della squadra, ad affrontare il problema dei comportamenti controproducenti dei loro compagni. Abbiamo riscontrato che nei team con un leader emergente dotato di un alto livello di autocontrollo emotivo, i membri del gruppo erano più propensi a responsabilizzarsi reciprocamente attraverso la costruzione di una norma che abbiamo chiamato "affrontare i comportamenti controproducenti". Ciò ha senso, dato che i leader che riescono a gestire bene le proprie emozioni sono maggiormente in grado di restituire i feedback in una maniera controllata, che non mette a disagio chi li riceve e ha un impatto. I leader con questa competenza forniscono agli altri membri della squadra un modello di come adottare efficacemente un comportamento in grado di fare una differenza per le performance del gruppo; il risultato è un team resiliente e onesto, capace di correggere la propria rotta per arrivare alle migliori soluzioni possibili. In questo modo si costruiscono la sicurezza psicologica e l'efficacia del team.

L'autocontrollo emotivo: come si presenta e come svilupparlo
di Richard Boyatzsis

Ognuna delle competenze dell'intelligenza emotiva ha un'intenzione sottostante e comportamenti che indicano all'esterno la sua presenza. A un livello molto elementare, l'intenzione che sta alla base dell'autocontrollo emotivo è quella di essere in grado di controllare i propri impulsi e i propri stati d'animo per il bene del gruppo o per quello del compito da svolgere, della missione o della visione. Per questo motivo, si tratta di una competenza di cardinale importanza per aiutare una persona a prepararsi a trattare con gli altri.

Il nostro collega Roy Baumeister, che ha svolto un gran numero di ricerche sull'autocontrollo emotivo, sostiene che quest'ultimo è più importante dell'autostima e di quasi ogni altra singola caratteristica, poiché ha a che fare con quanto una persona riesce a entrare in armonia con gli altri.[10] Sul piano esterno, ciò si manifesta nei seguenti comportamenti: la persona è in grado di mantenere la calma quando è sotto stress? È capace di affrontare qualcuno che le sta urlando contro senza mettersi automaticamente a urlare a sua volta?

O, ancora, la domanda potrebbe diventare: la persona riesce a esercitare l'autocontrollo sulle proprie emozioni per il bene di un interesse superiore, che si tratti della famiglia, del gruppo o della missione?

Il vecchio adagio che recita «quando senti che ti stai arrabbiando, conta fino a dieci» indica un modo molto semplice di esercitarsi nell'autocontrollo emotivo. Similmente, la gente dice spesso che se state scrivendo un'email in risposta a qualcosa che vi ha turbato o che vi ha fatto arrabbiare, dovreste scriverla, salvarla e riguardarla il giorno dopo, con la mente fresca, prima di mandarla; in questo modo, eviterete quello che nel mondo digitale viene indicato come un "flame".

Lo sviluppo dell'autocontrollo emotivo richiede due ingredienti: l'autoconsapevolezza e la concentrazione attenzionale. L'autoconsapevolezza ci consente di capire quando stiamo per perdere le staffe: impariamo a percepire i nostri segnali corporei, che fanno anche da indicatori per avvertirci quando qualcosa sta andando storto a livello emotivo. Abbiamo poi bisogno della concentrazione attenzionale per ricordare a noi stessi di essere autoconsapevoli e di esercitare l'autocontrollo. La pratica meditativa della concentrazione ci aiuta a sviluppare il muscolo dell'autocontrollo.

L’autocontrollo emotivo consiste, in sostanza, nel controllo degli impulsi; pertanto, tutto ciò che vi aiuta a riconoscere che state per manifestare un impulso – e, quindi, a reindirizzare quell’energia in un’altra direzione – vi può tornare utile. Uno dei modi più efficaci di costruire l’autocontrollo emotivo consiste nel partecipare a eventi dove dovete dimostrarlo mantenendo il silenzio, come in una riunione dei quaccheri, in una chiesa, in un tempio o in una moschea; ciò vi aiuta ad apprendere la capacità fondamentale di non parlare in situazioni dove non è appropriato farlo. Un’altra motivazione per imparare l’autocontrollo emotivo consiste nel rendersi conto che, quando dite qualcosa, non potete più tornare indietro e le vostre parole avranno delle conseguenze.

Uno degli avvertimenti che vanno dati riguardo allo sviluppo di ognuna di queste competenze è che, trattandosi del vostro comportamento, dovete confrontarvi con qualcun altro che possa darvi una conferma esterna di ciò che state facendo. Nel corso degli ultimi trentotto anni con mia moglie, mi è capitato molto spesso di esprimere, in contesti sociali, la mia convinzione di essere, nel complesso, una persona abbastanza flessibile; quando lo dico, di solito mia moglie si mette a ridere.

Lo prendo come un semplice promemoria del fatto che non possiamo limitarci a giudicare da soli come stiamo praticando, in quanto nella nostra mente noi possiamo diventare delle leggende; abbiamo quindi bisogno di ancorare la nostra pratica o i nostri sforzi alla realtà attraverso i feedback degli altri.

Mantenere la calma durante una crisi *di George Kohlrieser*

Abbiamo condotto una ricerca [11] con più di mille dirigenti di vari Paesi del mondo (CEO, membri di consigli di amministrazione, leader di punta) nella quale ci siamo chiesti come queste persone fossero una base sicura [12] per qualcuno e come avessero loro stessi una base sicura, interrogandoci quindi riguardo alle caratteristiche di tali relazioni. Abbiamo chiesto agli intervistati di parlarci dei migliori capi che avessero mai avuto e di come vedessero quei leader. La qualità più menzionata è stata la capacità di rimanere calmi e padroni di sé, ossia di non essere in preda a quello che

chiamiamo un “dirottamento dell’amigdala”; ciò significa che, durante una crisi, quei capi erano in grado di gestire le loro emozioni, di rimanere calmi e di creare attorno a sé un’isola di sicurezza, senza diffondere tensione o conflitto.

Un’altra caratteristica dei leader visti come migliori è la capacità di accettare gli individui. Valorizzano il singolo. Si tratta di una cosa difficile, in quanto c’è di mezzo un paradosso: come si fa a dare a qualcuno un feedback severo avendo al contempo nei suoi confronti quella considerazione positiva incondizionata di base, non verbale, di cui parlava Carl Rogers?[13] Accettate i vostri diretti sottoposti e allo stesso tempo, avendo anche la loro fiducia, potete dar loro dei feedback severi.

Per poter avere questo tipo di relazione, dovete essere in grado di conoscere che cosa c’è nel vostro cuore e dovete parlare dal cuore, non solo dalla mente. Penso che tutto questo processo di entrare in connessione con gli altri richieda innanzitutto che siate connessi con ogni parte del vostro stesso io: corpo, mente e anima. Quando riuscite a farlo, si crea coinvolgimento. Si crea autenticità. Si stabilisce un legame profondo. Il legame è fondamentale per entrare in connessione con gli altri. E, se non riuscite a entrare in connessione, avrete un problema.

Come sviluppare l’autocontrollo emotivo

Lo sviluppo dell’autocontrollo emotivo richiede innanzitutto di diventare consapevoli delle proprie emozioni. Per farlo, avviate un dialogo interiore con lo scopo di dare un’etichetta a ciò che provate. Cercate di capire se in voi c’è più tristezza, più rabbia, più paura, e provate a comprenderne la causa. Per che cosa sono davvero arrabbiato? Di che cosa ho paura? Che cosa mi rende triste? In questo modo, cominciate a collegare quella specifica emozione con una risposta a qualcosa di esterno. Identificando l’emozione e la sua provenienza, diventate capaci di affrontarla, di gestirla e di indebolire la sua presa su di voi.

Rimanere calmi, composti e padroni di sé significa apprendere i segnali che ci indicano quando stiamo per avere una reazione eccessiva, in modo da poterla prevenire. Una parte di questo processo consiste anche nel ricablare i circuiti del nostro cervello al fine di riuscire a mantenere la calma. È possibile riprogrammare i propri circuiti neurali attraverso la pratica

meditativa della mindfulness (per informazioni sulla mindfulness, si veda il paragrafo successivo, di Richard Davidson, *Addestrare il nostro cervello all'autocontrollo emotivo),* facendo dei respiri profondi o trovando dei modi alternativi salutari di liberare le vostre emozioni (per esempio, mettendole per iscritto). Qualunque metodo usiate per calmarvi, dovete praticarlo con regolarità, in modo che il vostro corpo possa imparare come ritornare alla calma. La situazione opposta si ha quando le persone diffondono attorno a sé la loro ostilità, la loro rabbia e il loro stress.

Un'altra cosa importante è ricevere un feedback. Spesso le persone non si rendono conto di come le loro emozioni siano fuori controllo: ai loro occhi, essere molto eccitati, molto assertivi o magari anche aggressivi sembra normale. Se volete un feedback, potete ottenerlo chiedendo agli altri qualcosa come «Mi puoi dire quando sto reagendo eccessivamente? Puoi darmi un feedback?». Può essere una cosa difficile da fare, soprattutto quando le persone a cui state chiedendo un feedback sono il vostro capo o i vostri subordinati. È però molto importante avere, nei confronti di qualcuno, quella sorta di rapporto di onestà e di fiducia che ci consentono di dirgli: «Guarda, sei troppo aggressivo. C'è qualcosa che ti turba?». Oppure, ci potrebbe essere qualche altro modo per rendere quella persona consapevole del problema. In ogni caso, essere troppo eccitati e turbati non è d'aiuto. Un certo senso di urgenza è importante, ma è vitale comunicarlo senza rompere il legame.[14] È utile chiedere a qualcuno di cui vi fidate e di cui rispettate l'opinione, qualcuno che sarete pronti ad ascoltare e a riconoscere come parte della vostra motivazione personale per cambiare.

Per dire al vostro capo «Sei un po' troppo arrabbiato», dovete avere un legame di fiducia abbastanza forte da consentirvi di rivolgervi a lui in questi termini. Penso che, nel 90 per cento dei casi, sia il capo stesso a dover lanciare l'idea: «Voglio dei feedback su di me. Voglio che mi diciate che cosa posso fare per rendere il vostro lavoro più facile. Se sono troppo agitato, se mi arrabbio, se le mie emozioni prendono in qualche modo il sopravvento, me lo direte? Mi darete un feedback?».

Le emozioni possono diffondersi come un virus, e quelle dei leader si diffondono con più forza di quelle delle persone che non rivestono tale ruolo. Lo stress è una delle emozioni che possono diffondersi. Se il capo è turbato, tutti quelli che lavorano nell'ufficio possono diventare tesi; ciò ha un impatto particolarmente distruttivo quando coinvolge i clienti. È molto

importante che un leader abbia la fondamentale capacità di calmarsi quando emergono delle emozioni forti. Imparando a calmarvi, avrete meno bisogno di persone che vi dicano quando le vostre emozioni sono fuori controllo.

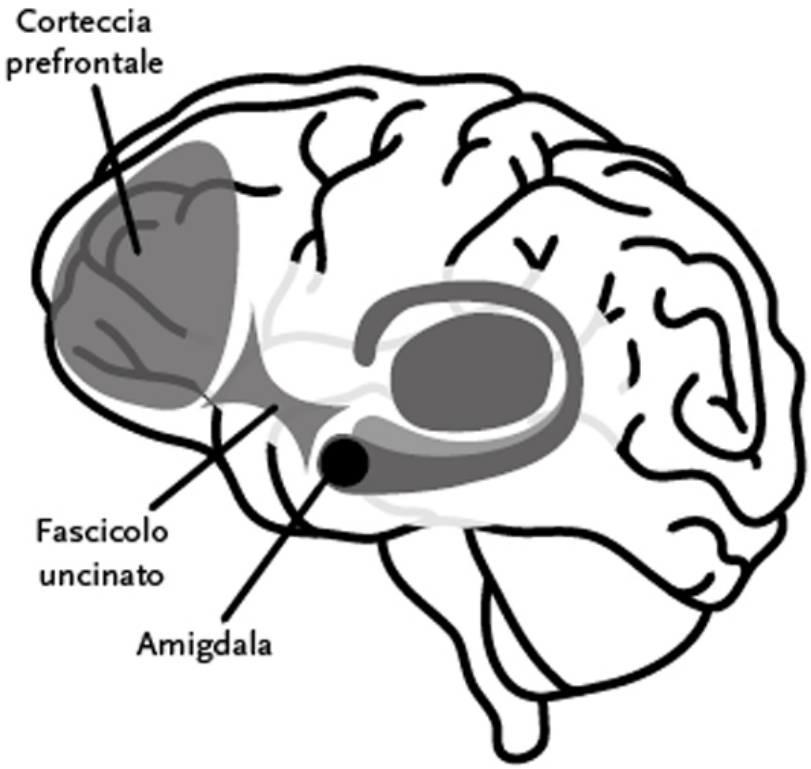
Addestrare il nostro cervello all'autocontrollo emotivo *di Richard J. Davidson*

Una delle forme esplicite di regolazione delle emozioni viene dalla terapia cognitiva,[15] nella quale i pazienti imparano a rivalutare il significato di un evento emotivo. Per esempio, viene loro chiesto di riflettere su come più persone diverse potrebbero vivere una medesima cosa. Ecco un caso specifico, concreto. Mettiamo che il capo vi critichi per aver fatto un lavoro non proprio eccellente. Invece di personalizzare il rimprovero e vederlo come se significasse che non avete alcun valore o che siete inadeguati, nella terapia cognitiva vi viene insegnato a contestualizzarlo, a ricordare che delle situazioni come questa possono talvolta verificarsi; è una cosa che succede a molte persone, non solo a voi. Magari il capo era di pessimo umore e ha reagito eccessivamente, o forse si aspettava qualcosa che non sapevate o che non vi aveva spiegato in modo appropriato. Al paziente, insomma, viene chiesto di vedere la situazione da una prospettiva più ampia.

Questo tipo di contestualizzazione e di inserimento in una prospettiva più ampia è una forma importante di regolazione emotiva, o autocontrollo emotivo. Può aiutare le persone a riprendersi più in fretta e a prendere meno sul serio i pensieri che le turbano, o a non identificarsi troppo con quei pensieri negativi.

La prossima volta che sperimentate qualcosa che innesca in voi delle emozioni forti, prendetevi un momento per fare un passo indietro e riflettere. Collocate ogni cosa nel suo contesto. Provate a mettervi nei panni delle altre persone coinvolte e rendetevi conto di come il problema, probabilmente, non vi riguarda a livello personale. Dopo che avete avuto l'occasione di fermarvi per rivalutare la situazione, potete tornare su di essa con un maggiore equilibrio emotivo e determinare qual è la cosa migliore da fare per andare avanti. Col tempo, questo processo di

contestualizzazione vi richiederà un minor sforzo cosciente, in quanto avrete addestrato il vostro cervello a rispondere in un nuovo modo più produttivo.



Le neuroscienze ci insegnano che, nel nostro cervello, c'è un circuito critico che coinvolge la corteccia prefrontale e l'amigdala.[16] Quest'ultima è un'area del sistema limbico situata sotto la parte più alta del cervello, sotto la corteccia cerebrale. È una parte del cervello che ha molto a che fare con le emozioni; cerca, nell'ambiente che ci circonda, le eventuali minacce alla nostra sicurezza, e si attiva quando ne individua una.

Alcuni ambienti di lavoro sono pieni di opportunità per un'attivazione dell'amigdala. Per esempio, le minacce per la nostra sicurezza potrebbero prendere la forma di pensieri come «Non mi è stato riconosciuto il merito di ciò che ho fatto», o «Non mi stanno trattando correttamente», o ancora «Ho ricevuto una critica ingiusta». L'amigdala reagisce a questa sorta di minacce, o alla stressante realtà generale di avere troppe cose da fare, troppo poco tempo per farle e troppo poco sostegno. Per affrontare questo stress, è utile coltivare la capacità di riprendersi in fretta.

C’è un importante percorso neurale, un fascio di fibre nervose noto come “fascicolo uncinato”, che collega la corteccia prefrontale (una parte pensante/razionale del nostro cervello) all’amigdala; tali fibre costituiscono i maggiori “cavi” neurali tra queste due aree. Questa connessione sta alla base della nostra possibilità di calmare l’amigdala e di adottare le strategie cognitive di cui abbiamo parlato (come la contestualizzazione) perché ci aiutino a modulare la sua attività.

L’integrità di questo percorso neurale è essenziale per regolare le proprie emozioni; le persone nelle quali tale percorso risulta compromesso possono ritrovarsi con una minore capacità di farlo.

Il concetto di “dirottamento dell’amigdala” sviluppato da Daniel Goleman [17] descrive la situazione in cui l’amigdala reagisce eccessivamente e, prendendo il sopravvento, guida la corteccia prefrontale. Ciò di cui sto parlando qui è il processo inverso. Ci sono solide evidenze [18] che indicano che queste connessioni tra la corteccia prefrontale e l’amigdala sono bidirezionali, vanno in entrambi i sensi. L’amigdala può dirottare la corteccia prefrontale e mandarla in tilt, compromettendo la nostra capacità di pianificare o di guidare in modo efficace il nostro comportamento; [19] sappiamo però che anche la corteccia prefrontale può modulare l’amigdala, [20] e questa è l’altra direzione del collegamento. Il ricorso a strategie cognitive come quella della contestualizzazione può aiutarci a modulare l’amigdala, riducendo così le nostre risposte basate sulla paura. Ci sono anche altre strategie che possono essere adottate. Alcune recenti evidenze [21] suggeriscono che, seguendo per un lungo periodo la pratica meditativa della mindfulness, il tempo impiegato dall’amigdala per riprendersi da un evento avverso si accorcia; questa maggiore rapidità di ripresa, però, si registra solo dopo aver praticato per molto tempo.

Quando parlo di pratica meditativa della mindfulness, mi riferisco a quella forma di meditazione nella quale il praticante riconosce la presenza di pensieri e stati d’animo senza però identificarsi troppo con essi: si limita a notare che sono presenti senza lasciarsi trasportare dal loro flusso, riconoscendoli per ciò che sono – questo è un pensiero, questo è uno stato d’animo – ma senza dedicargli alcuna considerazione particolare, così da evitare quell’elemento di autogiudizio che può talvolta farsi strada quando emergono pensieri o stati d’animo indesiderati. Questo tipo di pratica osservativa vi aiuta a riprendervi più in fretta.

Nella terapia cognitiva, c'è una massima che afferma «Non devi necessariamente credere ai tuoi pensieri». Penso che molte persone credano che sarebbe un bene se potessimo limitarci a guardare con distacco i nostri pensieri. Tuttavia, c'è una grossa differenza tra comprendere questo concetto a livello cognitivo ed essere in grado di concretizzarlo nella pratica. È qui che ciò che abbiamo imparato nelle neuroscienze a proposito della differenza tra conoscenza dichiarativa e conoscenza procedurale diventa particolarmente importante.[22] La conoscenza dichiarativa consiste nell'avere delle informazioni su qualcosa, mentre la conoscenza procedurale è una conoscenza incarnata. Per esempio, limitarsi a leggere o ad ascoltare qualcosa sull'efficacia della pratica meditativa della mindfulness come uno strumento per migliorare la ripresa è un inizio, ma non è sufficiente per migliorare di fatto la vostra ripresa; per raggiungere questo obiettivo, dovete mettere in pratica ciò che avete appreso in modo che il vostro cervello e il vostro corpo imparino come farlo.

Conclusioni *di Daniel Goleman*

Ecco un esempio di autocontrollo emotivo. Andrew Grove, ex CEO di Intel, che ha condotto l'azienda a uno straordinario successo ai tempi d'oro dei computer desktop e laptop, ha scritto un'autobiografia imprenditoriale intitolata *Only the Paranoid Survive*. È un libro molto franco ed esplicito. Grove racconta di due occasioni nelle quali Intel aveva rischiato di fallire perché erano stati colti alla sprovvista. Una volta non si erano accorti di un nuovo prodotto venduto da un concorrente che era più economico e migliore di quelli che realizzavano loro; in un secondo caso, avevano messo in commercio un nuovo prodotto che aveva avuto vendite enormi ma che avevano poi dovuto sostituire a causa di un difetto. «Ciò che ci ha permesso di rimanere in attività, che ci ha fatto sopravvivere» commenta Grove «è stata la bravura con cui gli alti dirigenti hanno saputo gestire le loro emozioni. Se si fossero lasciati prendere dal panico, se si fossero bloccati, oggi non esisteremmo più come azienda.»

L'autocontrollo emotivo è un elemento critico della leadership efficace. Può aiutarvi a superare le sfide, a vedere con maggiore lucidità le soluzioni,

ad avere un pensiero creativo e a ottenere con molta più facilità il coinvolgimento e il supporto del vostro team. Ma come la maggior parte delle competenze dell'intelligenza emotiva, anche l'autocontrollo emotivo richiede sviluppo. La maturità, stando a una sua definizione, consiste nell'allargamento del gap tra impulso e azione. È proprio questo gap a consentirvi di ripensare agli eventi e di trovare una risposta più efficace. Un modo per migliorare la vostra situazione da questo punto di vista potrebbe essere attraverso le pratiche della mindfulness e della rivalutazione cognitiva. Se riuscite a seguire con regolarità il metodo di fare una pausa prima di reagire, potete rimodellare i vostri circuiti cerebrali cablandoli per una nuova modalità di azione. L'autocontrollo emotivo vi dà una base su cui costruire le altre competenze della gestione di se stessi ed entra silenziosamente in gioco in tutte le altre.

3
Adattabilità

La **competenza dell'adattabilità** consiste nell'essere flessibili nella gestione del cambiamento, nell'essere in grado di destreggiarsi tra molteplici domande e nell'adattarsi alle nuove situazioni abbracciando idee o approcci innovativi. Significa che riuscite a restare concentrati sui vostri obiettivi, ma sapete modificare con facilità le strategie per raggiungerli.

Un leader adattabile è in grado di far fronte alle nuove sfide che vengono via via a emergere senza farsi bloccare da un cambiamento improvviso, ma restando a proprio agio nell'incertezza che la leadership può comportare.

In questo capitolo ci concentreremo su come i leader possono essere agili nell'adattarsi al cambiamento e a loro agio nel muoversi tra le incertezze che la leadership può portare con sé. I precursori di questa competenza sono l'autoconsapevolezza emotiva e l'autocontrollo emotivo, che ci mettono in grado di riconoscere i segnali interiori e gli stati d'animo che influiscono sul nostro comportamento e di gestire gli impulsi e le emozioni che ci turbano, così da conservare la lucidità anche nei momenti di stress. Imparare a comprendere il modo in cui operiamo e le strategie per mantenere l'autocontrollo sono i primi passi da fare. Ora prenderemo in considerazione i modi per adattarci con flessibilità alle nuove sfide restando al contempo concentrati sui nostri obiettivi.

Introduzione *di Daniel Goleman*

La competenza dell'adattabilità consiste nell'essere flessibili nella gestione del cambiamento, nell'essere in grado di destreggiarsi tra molteplici domande e nell'adattarsi alle nuove situazioni abbracciando idee o approcci

innovativi. Significa che riuscite a restare concentrati sui vostri obiettivi, ma sapete modificare con facilità le strategie per raggiungerli.

Un leader adattabile è in grado di far fronte alle nuove sfide che emergono via via senza farsi bloccare da un cambiamento improvviso, ma restando a proprio agio nell'incertezza che la leadership può comportare.

I co-CEO dell'azienda un tempo nota come RIM (Research In Motion, oggi BlackBerry Limited), che avevano fatto del BlackBerry un leader del mercato nei primi anni degli smartphone, erano entrambi ingegneri. Erano comprensibilmente orgogliosi delle caratteristiche che avevano reso il loro dispositivo così popolare, come la sua sicurezza e la sua favolosa tastiera. All'arrivo dell'iPhone e dei sistemi Android, però, non seppero adattarsi. Non videro che la loro quota di mercato si andava progressivamente assottigliando e, quando si resero infine conto di ciò che stava accadendo, l'unica loro reazione fu quella di insistere ancora di più su quelle stesse caratteristiche che avevano portato il BlackBerry al suo precedente successo. I risultati dell'azienda furono talmente deludenti che i due dirigenti vennero licenziati e sostituiti da un nuovo CEO, che ammise con grande franchezza che l'impresa si era lasciata sfuggire delle opportunità – come la tecnologia 4G – che i concorrenti avevano invece abbracciato. Il punto era che i vecchi CEO avevano sottostimato cose come l'importanza del touch screen e non avevano saputo trovare dei modi per restare competitivi. «Ormai era troppo tardi» dichiarò il nuovo CEO. Alla fine, l'azienda venne venduta.

Ciò che mancava a quei CEO era l'adattabilità.

Ecco quello che i dati ci dicono riguardo alla competenza dell'adattabilità. Dalle indagini effettuate su un gruppo di studenti di MBA e portate avanti per un periodo compreso tra i cinque e i diciannove anni dopo la loro laurea, è emerso che un forte livello di adattabilità prediceva la loro soddisfazione nella vita, quella per la carriera e, di fatto, il loro stesso successo lavorativo. Fra tutte le competenze dell'intelligenza emotiva e sociale, l'adattabilità era il più forte predittore di questi risultati positivi. [1]

Da uno studio sui dirigenti nel settore delle vendite di servizi finanziari è emerso che, col crescere della loro adattabilità, aumenta anche la loro efficacia in termini di incremento delle vendite e delle entrate. [2] In India, i ricercatori hanno trovato una correlazione positiva tra l'intelligenza emotiva

– e, in particolare, l'adattabilità – dei dipendenti e le loro prestazioni sul lavoro.[3] Anche i ricercatori americani hanno riscontrato che l'adattabilità di un leader predice che il suo team avrà delle performance complessive migliori.[4]

Non c'è da sorprendersi di come, in un mondo in costante cambiamento, i dati mostrino che l'adattabilità è una risorsa fondamentale per la leadership, oltre a essere al cuore dell'innovazione.

L'adattabilità è poi collegata ad altre competenze IE, come l'autocontrollo e la positività. Essere adattabili significa essere meno esposti al rischio che un evento inatteso ci sconvolga emotivamente: quando sorge un problema, non vi soffermate a pensare a quanto sia difficile, ma vi mettete in fretta a cercare delle soluzioni, parlando con il vostro team dei prossimi passi da fare e mettendo a punto una strategia d'azione. Se poi arriva un'altra sorpresa, perfezionate tale strategia a seconda della situazione. È così che si comportano i leader efficaci in quasi tutti i settori. L'adattabilità è uno strumento emotivo che vi aiuta a restare concentrati su ciò che conta maggiormente.

Adattabilità e leadership *di Richard Boyatzsis*

Ogni competenza IE ha un'intenzione sottostante e dei comportamenti che la mostrano in azione. L'intenzione che sta alla base della competenza dell'adattabilità è quella di essere in grado di alterare il modo in cui pensiamo, sentiamo o ci approcciamo a qualcosa, passando a una prospettiva che risulti più utile o efficace. Tra i comportamenti che la mostrano in azione c'è un certo grado di flessibilità, il non essere così rigidi da pensare "Questo è l'unico modo in cui si può fare questa cosa".

Ecco un esempio di come la rigidità – l'opposto dell'adattabilità – può mostrarsi nel mondo delle imprese: un leader che blocca sul nascere un'idea, suggerita da un membro giovane del team, per la realizzazione di un sistema di project management più tecnologico che potrebbe far crescere la produttività. Forse quel leader non si rende conto che, in realtà, ciò a cui si oppone è il cambiamento stesso, e accamperà quindi delle ragioni per tenere le cose come stanno. Non essendo adattabile, promuove la

prosecuzione di pratiche inefficienti e manda agli altri il messaggio che è meglio non mettere in discussione lo status quo; col tempo, ciò può portare a una stagnazione dell'innovazione, a una perdita di profitti e al venir meno della passione e dell'energia nella forza lavoro. Se il leader fosse più adattabile, potrebbe chiedere agli altri membri del team che cosa pensino di quell'idea e se ritengano che valga la pena di provarla. In caso di risposta positiva, potrebbe quindi scegliere di fare una prova per vedere come va: se funziona, ci sarà un progresso, altrimenti potrebbero comunque imparare qualcosa di utile per migliorare la metodologia originale.

L'adattabilità sta al cuore della capacità di innovare e di adeguarsi a un ambiente. Da alcuni studi pubblicati di recente è emerso che l'adattabilità è la variabile che pesa di più nel fare una differenza tra i leader nelle industrie molto tumultuose.[5] I leader che mostrano una forte adattabilità sono maggiormente in grado di innovare e di riconoscere che il loro settore è in continuo cambiamento. Si rendono conto che non possono restare inchiodati per sempre alle stesse vecchie cose: devono esplorare, guardarsi attorno, cercare di immaginare che cosa potrebbero fare di diverso.

Essere rigidi nella propria attività imprenditoriale, in termini di strategia, significa continuare a vendere gli stessi vecchi prodotti nei medesimi vecchi modi. Avendo avuto successo una volta, siete convinti che vi andrà ancora bene, ma nel nuovo ambiente non è più così; è in questo modo che le aziende un tempo fiorenti vanno incontro al fallimento. Dal canto opposto, conosciamo tutti delle aziende che sono state esempi fenomenali di adattabilità, come Apple e Google, e hanno creato nuovi prodotti di cui non sapevamo neppure di avere bisogno. Si sono dimostrate attente ai cambiamenti nelle tendenze e ai feedback dei loro vecchi clienti; rimanendo adattabili e di mente aperta, continuano a reinventarsi e, nel far questo, registrano una crescita significativa.

L'adattabilità non ha un ruolo cruciale solo nel contesto dei team e delle interazioni quotidiane, ma è una competenza che si rivela necessaria a livello generale. Nel mondo, la rigidità viene ad alimentare un sacco di conflitti. La vediamo nelle persone che si sentono più giuste degli altri nella loro particolare posizione, che si tratti della sfera politica, di quella religiosa o di quella economica; inoltre, può far sì che la gente rimanga bloccata in approcci molto competitivi, nei quali c'è spazio solo per la vittoria o la sconfitta e dove si persegue il predominio anziché la collaborazione. Le

posizioni di potere portano con sé molto orgoglio, e quando arriva qualcuno che le mette in discussione con qualche nuova idea, possiamo prenderlo come un attacco personale o un tentativo di *portarci via il potere*. Una persona rigida si sente minacciata dal cambiamento e dalle nuove idee, mentre un individuo adattabile è eccitato alla prospettiva di continuare ad andare avanti, anche se ciò significa condividere il potere. Chi ha una mentalità rigida, pensa di conoscere già la risposta a un problema o ciò che una nuova situazione ha da offrire; in realtà, però, ogni situazione ha qualche nuovo componente o un nuovo contesto da considerare, e se la affrontiamo in questo modo aperto possiamo spesso vedere delle soluzioni di cui prima non ci rendevamo conto.

Certo, a volte ci sono dei buoni motivi per non cambiare qualcosa, come in un contesto dove ci sono delle tradizioni di qualità che vanno preservate o delle strategie la cui efficacia è stata testata nel tempo; tuttavia, un leader adattabile sa trovare il giusto equilibrio tra i valori tenuti cari e la capacità di rispondere a un mondo che cambia.

Dopo aver letto questo paragrafo, prendetevi un momento per chiedervi se ci sono delle aree in cui potreste essere rigidi. Se foste più adattabili, gestireste le cose in modo diverso? Spesso tutto si riduce a partire dall’autoconsapevolezza per poi parlare apertamente con le persone che vi circondano.

Team e adattabilità *di Vanessa Druskat*

La velocità del cambiamento è una delle più grandi sfide che i team devono affrontare. Data la rapidità delle continue trasformazioni, oggi capita spesso che i team si riuniscano virtualmente, abbiano dei compiti mal definiti, i loro confini siano porosi e si ritrovino sottoposti a una grande pressione per raggiungere in tempo i loro obiettivi.

La necessità che i team siano adattabili emerge durante i cambiamenti di direzione o quando, nel corso di un progetto che prevede delle scadenze rigide, si verifica qualche inconveniente che richiede di adottare nuove strategie con prontezza e agilità. La portata, la tempistica e/o i prodotti di un progetto possono cambiare e di fatto accade spesso, a volte con poco o

nessun preavviso; il successo di un team può dipendere dalla sua capacità di barcamenarsi in risposta ai cambiamenti di direzione di questo tipo.

In uno dei nostri studi, abbiamo scoperto che i team dalle performance più elevate erano disciplinati nel valutare, aggiornare e adeguare regolarmente i loro obiettivi e i loro piani d'azione;[6] ciò consentiva al team e ai suoi membri di adattarsi continuamente con rapidità e di adeguarsi alle cose che, di momento in momento, erano più importanti per il loro successo. Per contro, i team dalle performance mediocri non erano altrettanto disciplinati nel valutare, aggiornare e adeguare periodicamente i loro piani, e di conseguenza avevano maggiori probabilità di non essere efficaci e allineati con gli obiettivi.

Nei team, è importante che la valutazione e l'adattabilità procedano di pari passo. Per le squadre, il cambiamento e l'adattamento sono intrinsecamente più complessi di quanto non lo siano per i singoli individui. Per esempio, chi decide quando o come un team deve adattarsi? Tutti i suoi membri devono essere coinvolti in questa decisione? Il grande vantaggio del lavoro di squadra sta nella saggezza collettiva del gruppo: quando lavoriamo in gruppo, non è necessario che ogni singolo individuo, compreso il leader, sia il soggetto preveggente che deve sapere come e quando adattarsi.

Le ricerche che abbiamo condotto in una varietà di settori mostrano che i team dalle performance elevate adottano una norma di gruppo che chiamiamo "autovalutazione del team".[7] Questa norma (ossia, una regola informale che la squadra ha stabilito di seguire) richiede che l'intero team si fermi periodicamente a riflettere sul proprio processo di lavoro e sulle proprie performance, e stabilisca quali delle sue azioni e delle sue abitudini lo stanno attualmente aiutando a raggiungere il successo e quali lo stanno invece ostacolando e vanno pertanto cambiate.

L'autovalutazione del team può assumere molte forme diverse, come tenere degli incontri periodici al solo scopo di considerare i punti di forza e di debolezza manifestati di recente. Può anche avvenire attraverso sondaggi o usando mezzi digitali di condivisione dei feedback. Alcuni team inviano dei questionari online alla fine di un certo numero di incontri. L'obiettivo è di fare in modo che i membri della squadra parlino apertamente dei modi migliori per andare avanti con il consenso di tutte le persone coinvolte, così che nessuno si senta escluso. L'inclusione in questo processo fa crescere tra

i membri il senso di appartenenza e di controllo, due esigenze sociali essenziali che le persone hanno negli ambienti di gruppo:[8] quando le loro esigenze sociali sono soddisfatte, è più probabile che i membri prendano parte con entusiasmo al passo che viene dopo la valutazione, ossia quello di adattare le azioni e i processi della squadra al fine di ottenere il cambiamento desiderato.

Nonostante la loro importanza per il successo del team, il cambiamento e l'adattamento sono di rado facili. Le nostre ricerche hanno scoperto altre due norme che promuovono l'adattabilità di un team e che abbiamo chiamato "creazione di un ambiente affermativo" e "soluzione proattiva dei problemi". La creazione di un ambiente affermativo richiede di adottare un comportamento mirato a mantenere l'ottimismo e la speranza riguardo alla capacità della squadra di adattarsi e raggiungere i propri obiettivi. Questa norma ha delle conseguenze sul piano emotivo che influiscono sul morale e la motivazione del team, in quando il grado di ottimismo dei membri ha un impatto sulla loro fiducia nell'efficacia della squadra e minimizza il senso di minaccia generato dalle sfide. Anche dei piccoli gesti possono far crescere l'ottimismo. Per esempio, abbiamo visto dei team battere le mani al termine di riunioni dove si era discusso delle sfide; è una piccola azione che ha grandi conseguenze sul piano emotivo, ricordando ai membri che ognuno può contare sugli altri e che insieme hanno delle buone ragioni per essere ottimisti. Provate a farlo nella vostra squadra.

La seconda norma, la soluzione proattiva dei problemi, è altrettanto importante per l'adattabilità di un team. Spinge un team a concentrarsi su due attività: prevedere i problemi e adottare delle misure non appena le complicazioni o le difficoltà iniziano a emergere. Il risultato è che le cose filano molto più lisce, in quanto i problemi non restano lì in sospeso a rallentare la produttività. Se c'è un cambiamento nel mercato o arriva un grosso ordine, la squadra è pronta a gestirlo bene. I team non adattabili, per contro, tendono molto di più a lasciare che un problema persista o a limitarsi ad affrontarlo con qualche rapida soluzione provvisoria, col rischio che, col tempo, peggiori fino a creare delle difficoltà più grandi. Vale la pena di sottolineare che una forte norma di autovalutazione del team contribuisce a questo tipo di proattività, producendo un consenso condiviso sui problemi – attuali o potenziali – che richiedono attenzione.

Le nostre ricerche mostrano inoltre che una norma di soluzione proattiva dei problemi aiuta anche a far crescere nella squadra un senso di forza e di efficacia condivise,[9] che – secondo quanto emerge dagli studi – costituisce un forte predittore dell'impegno e della partecipazione dei membri.[10]

Leader e adattabilità dei team

Vale la pena di evidenziare un aspetto chiave dell'adattabilità dei leader dei team che è emerso dalle nostre ricerche.[11] Abbiamo riscontrato che i leader cadono spesso nell'errore di essere o troppo "permissivi" e democratici o troppo direttivi e autocratici con le loro squadre. La verità è che dovrebbero adattare il loro stile a ciò di cui il team ha più bisogno in ogni particolare momento.

Lo sviluppo di un forte insieme di norme che promuovono l'efficacia di un gruppo – come quelle che rientrano nel nostro modello delle norme del team emotivamente intelligente – consente al leader di delegare alla squadra diversi controlli importanti. I membri del team decidono come introdurre, applicare e promuovere queste norme. Per esempio, i membri stabiliscono quanto spesso devono affrontare delle discussioni di autovalutazione del team e qual è il metodo più efficace per farlo. Inoltre, decidono anche il miglior processo per applicare una norma di soluzione proattiva dei problemi e hanno la possibilità di cambiare tale processo qualora sia necessario.

Ma le nostre ricerche sui team dalle prestazioni elevate mostrano anche che i loro leader devono essere pronti ad adattarsi e a usare uno stile più direttivo e autoritario quando ne avvertono la necessità.[12] Per esempio, abbiamo visto che i leader devono essere autoritari nei casi in cui è necessario dare una direzione chiara o concentrarsi su qualcosa (come quando un team non riesce a prendere una decisione, è finito fuori strada o si sente la necessità di una maggior senso di urgenza o di una linea priva di ambiguità). Inoltre, nei team dalla performance elevata i leader non si limitano ad aiutare le squadre a far applicare le norme che queste ultime hanno scelto, ma intervengono personalmente per indicare le norme che loro stessi vorrebbero includere nello statuto. Per fare un esempio, in un team da noi studiato, la leader era stata chiarissima riguardo alla necessità

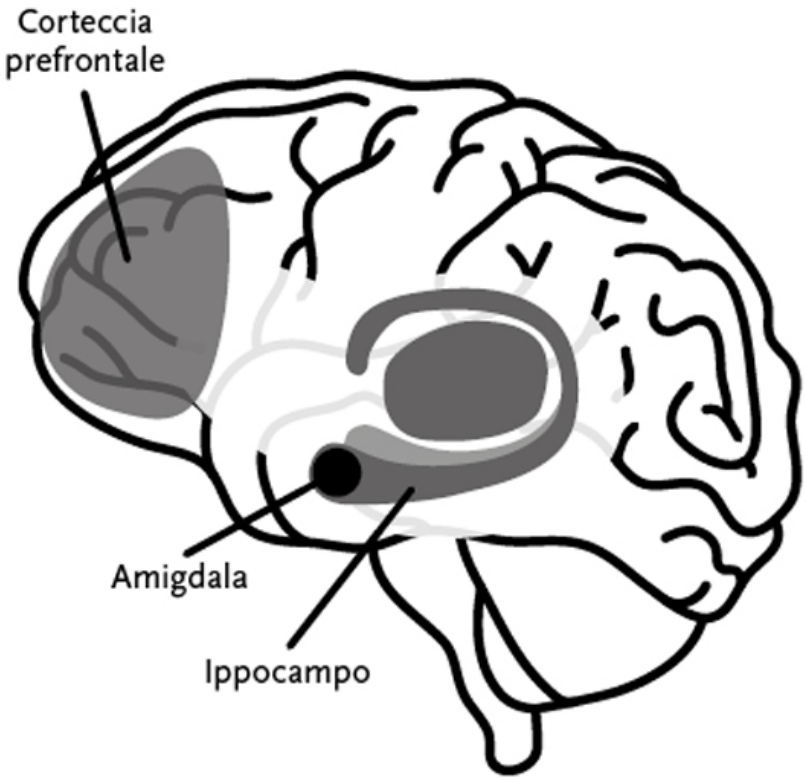
che i cellulari e i computer venissero tenuti spenti durante le riunioni (tranne, ovviamene, in caso di emergenza).

Addestrare il vostro cervello alla flessibilità *di Richard J. Davidson*

Quando penso all'adattabilità, considero i molti contesti diversi in cui tutti operiamo. I nostri posti di lavoro e le nostre vite quotidiane sono pieni di questi contesti differenti: la familiarità e il legame che abbiamo con chi fa parte della nostra vita personale, la struttura – e spesso la gerarchia – della vita lavorativa ecc. Adattabilità significa essere in grado di rispondere in modo appropriato a seconda del contesto. Per esempio, il modo in cui parlate con il vostro coniuge è molto diverso da quello con cui vi rivolgereste al vostro capo; queste due relazioni rappresentano contesti differenti. In genere, nel corso della giornata passiamo attraverso molteplici contesti. Alcune persone sono abili nel farlo e riescono senza sforzo a rispondere in modo appropriato quando passano da un contesto all'altro; altre, per contro, non riescono a distinguerli così bene e fanno qualche confusione.

Abbiamo imparato molte cose riguardo al modo in cui il cervello media questo processo studiando i disordini che hanno a che fare con il contesto, a partire dal disturbo post-traumatico da stress. Le emozioni che una persona sottoposta a un trauma prova durante l'evento traumatico stesso sono probabilmente appropriate e adattive rispetto a quella particolare situazione; i problemi arrivano quando quelle medesime emozioni, quella stessa risposta corporea, riaffiorano quando il soggetto non si trova più in quel contesto, ma in uno sicuro. Per esempio, una persona che sta camminando per strada, al passaggio di un'ambulanza con le sirene spiegate e i lampeggianti accesi potrebbe avere un flashback di un episodio traumatico che ha vissuto e non riuscire più a distinguere tra il contesto sicuro e quello traumatico. Questo è un esempio estremo; una situazione più comune potrebbe essere quella di tornare a casa di cattivo umore dopo una giornata stressante sul lavoro e avere uno scatto d'ira con i propri figli che stanno facendo chiasso.

Qui il principio generale è che restate bloccati in una certa situazione. Avete quella che a volte viene chiamata *fissità funzionale*: continuate a reagire in un unico modo senza rendervi conto che la situazione è cambiata o che il contesto è differente. Le persone che possiedono un buon livello di adattabilità, per contro, riescono a fare questi passaggi da un contesto all'altro in un modo molto fluido e naturale.



Che cosa succede nel nostro cervello quando ci ritroviamo ad affrontare situazioni diverse che richiedono adattabilità? La parte chiave del cervello coinvolta in questo processo è l'ippocampo, che codifica il contesto in cui gli eventi occorrono. Possiamo cogliere alcuni specifici indizi presenti nel nostro ambiente e imparare che tali indizi sono legati a un determinato contesto, così che siamo in grado di rispondere con competenza e in modo appropriato. Gli individui che hanno subito un danno all'ippocampo, però, incontrano delle difficoltà a fare questo genere di cose. L'ippocampo è un'area del cervello chiaramente associata al disturbo post-traumatico da stress; l'aver subito delle esperienze traumatiche lo porta a mostrare vari tipi di anomalie. L'ippocampo è poi connesso ad altre regioni del cervello,

tra cui l’amigdala (che è molto importante per le emozioni) e la corteccia prefrontale (che ha un ruolo fondamentale nel guidare il nostro comportamento e anticipare il futuro).

L’ippocampo si attiva ogni volta che ci sono dei cambiamenti nel contesto, come nel caso in cui si tratti di parlare con il vostro capo o discutere con il coniuge, o anche nel passaggio dalle situazioni traumatiche a quelle sicure. Il contesto è complicato e include sia l’ambiente fisico, sia le relazioni interpersonali. Immaginate, per esempio, di essere al lavoro e di dover passare rapidamente dall’analisi di un documento finanziario assieme ai colleghi al rispondere a un cliente agitato: l’ambiente fisico resta lo stesso, ma il contesto è mutato. Le persone sono continuamente immerse in questo tipo di passaggi di contesto.

In che modo possiamo migliorare la nostra capacità di adattarci a contesti differenti? Non c’è una sola risposta definitiva a questa domanda. Sappiamo un sacco di cose riguardo a ciò che causa problemi nell’ippocampo. Sappiamo che quest’ultimo è una regione del cervello con un’altissima densità di recettori del cortisolo, l’ormone dello stress; quando il cortisolo viene rilasciato dalle ghiandole surrenali (posizionate sopra i reni) e arriva al cervello attraverso il flusso sanguigno, si lega a questi recettori. Se l’ippocampo si ritrova esposto ad alti livelli di cortisolo per un periodo prolungato, se tale esposizione è cumulativa, ciò può di fatto causare la morte delle cellule di quest’area e condurre allo sviluppo di anomalie. Quanto più cresce il vostro stress nel corso del tempo, tanto meno sarete adattabili; pertanto, le cose che riducono lo stress possono aiutare le persone a essere più adattabili.

In che modo possiamo intervenire più direttamente per migliorare lo stato dell’ippocampo? Anche qui, gli scienziati non hanno una risposta conclusiva, ma abbiamo degli indizi molto promettenti. L’ippocampo mostra una sorta di plasticità/malleabilità, una neuroplasticità. Si differenzia dalle altre regioni del cervello in un modo molto speciale, in quanto è un’area dove crescono nuove cellule cerebrali, un fenomeno che i neuroscienziati indicano come “neurogenesi”. Sappiamo senza ombra di dubbio che la neurogenesi può verificarsi nell’ippocampo, e forse può farlo anche in altre parti del cervello. L’unica cosa che conosciamo in grado di far aumentare per via non farmacologica il numero delle cellule cerebrali nell’ippocampo – ossia, di promuovere la neurogenesi – è l’esercizio

aerobico, che viene di fatto a stimolare la crescita di nuovi neuroni in questa regione.

Stando a questa logica, se le persone si mantengono maggiormente in forma attraverso la pratica aerobica, il loro ippocampo dovrebbe essere più sano; di conseguenza, a parità delle altre condizioni, avendo una migliore funzionalità ippocampale dovrebbero essere più adattabili. Tuttavia, è vero anche che la plasticità, presa di per se stessa, non è necessariamente una cosa buona; piuttosto, è qualcosa di neutro. La plasticità potrebbe essere buona, ma se vi trovate in un ambiente molto tossico e la vostra neuroplasticità cresce, ciò potrebbe anche portare a un peggioramento della situazione, in quanto verreste a codificare con maggior efficacia – a livello cerebrale – quell'input tossico.

La chiave per sviluppare l'adattabilità sta nel codificare gli input più positivi. Un'ottima combinazione da adottare potrebbe essere quella fra una strategia volta a promuovere la plasticità nell'ippocampo riempiendo la nostra mente di pensieri salutari e diversi tipi di attività più positivi. Si tratta di un programma – una sorta di aerobica contemplativa – per il quale ho sviluppato un profondo interesse e che sto promuovendo, anche se non sono ancora state pubblicate ricerche in proposito.

Stando alle informazioni di cui disponiamo riguardo al funzionamento del cervello, è corretto affermare che due pratiche specifiche che possono aiutare una persona a diventare più adattabile sarebbero: dare la priorità alle attività che riducono lo stress (in particolare se, nella vostra vita, vi capita spesso di trovarvi in un contesto stressante) e svolgere con regolarità degli esercizi aerobici. Tra le attività specifiche che promuovono la ripresa sul piano neurologico ci sono: fare una passeggiata in mezzo alla natura; coccolare un animale; praticare la gentilezza o la compassione verso un altro individuo e impegnarsi nella pratica meditativa.

Sviluppare l'adattabilità *di Richard Boyatzsis*

Con ognuna delle competenze dell'intelligenza emotiva e sociale, è possibile procedere per piccoli passi, facendo ogni settimana – in mezzo alle vostre normali attività – una o due cose che creano un ambiente favorevole in cui praticare. L'adattabilità viene spesso praticata pensando a

quali altre cose potreste fare in varie situazioni. Non si tratta, però, di dire semplicemente qualcosa come «Stasera avevo voglia di cucina messicana, ma forse dovrei provare quella italiana»; l'adattabilità non è propriamente questa.

L'adattabilità è quando, mentre state cercando di raggiungere un obiettivo e le cose non funzionano, fate un passo indietro per chiedervi: "C'è qualche altro approccio che potrei provare?". Un modo per combinare l'adattabilità con le competenze del lavoro di squadra o della leadership ispiratrice si può vedere nel lavoro di un gruppo o di un team. Se un certo approccio che state sostenendo non vi porta lontano, potreste considerate un altro modo per promuoverlo con più forza, ma ciò potrebbe condurre a una maggiore resistenza. In alternativa, potete però ricorrere alle competenze dell'adattabilità e dell'autocontrollo emotivo per trattenervi e dire apertamente al gruppo: «OK, questo approccio non sta funzionando. Come possiamo fare per risolvere il problema in un modo migliore?».

Se vi comportate così, state mettendo in pratica l'autocontrollo emotivo e l'adattabilità. Se siete il leader di quel gruppo, state praticando anche la competenza della leadership ispiratrice, mentre se siete un membro del team state praticando la competenza del lavoro di squadra, offrendo al gruppo il contributo delle vostre idee. Questi sono esempi di come è possibile mettere in pratica più competenze assieme, aggiungendo valore al ruolo specifico che rivestite.

Potete provare questo esercizio: la prossima volta che siete in riunione o state discutendo con un collega al lavoro (o con un amico, o un familiare), e notate che c'è una resistenza alle idee o al punto di vista che state sostenendo, fate una pausa e chiedetevi: "C'è qualche altra maniera in cui potrei affrontare questa conversazione? Ho compreso pienamente la posizione e/o le esigenze dell'altra persona? C'è qualche domanda che potrei farle per trovare un terreno comune su cui spostarci?". Quanto più riuscite a esercitarvi in questo tipo di autoriflessione fatta sul momento (cambiando di conseguenza il vostro comportamento), tanto più sarete adattabili, con la conseguenza che questo processo diventerà per voi una sorta di seconda natura.

Una mentalità improntata all'adattabilità *di George Kohlrieser*

Le persone adattabili vedono il cambiamento come una cosa positiva. Lo sviluppo dell'adattabilità parte da una mentalità per la quale i problemi possono essere delle opportunità e il conflitto può essere produttivo; se il vostro orizzonte è questo, potete essere adattabili. Occorrono apertura, flessibilità e resilienza. I leader molto rigidi, che vogliono avere tutto sotto controllo e che trovano difficile far fronte agli imprevisti, vedono spesso il cambiamento in modo negativo, cosa che limita le loro potenzialità di raggiungere performance elevate. La buona notizia è che è possibile addestrarsi a vedere il cambiamento come positivo. Uno modo per farlo consiste nell'osservare come gli altri riescono ad affrontarlo con efficacia. Per esempio, provate a ricordare in che modo un vostro capo molto in gamba aveva risposto al cambiamento. E per quanto riguarda le altre persone adattabili che fanno parte della vostra vita, come i vostri amici o i vostri familiari, e che riescono sempre a trovare dei modi per andare avanti quando emergono degli ostacoli? Che cosa potete imparare da loro?

Le persone non resistono naturalmente al cambiamento: piuttosto, temono l'ignoto e vogliono evitare la sofferenza legata al cambiamento stesso. Per molti, la perdita costituisce la motivazione più profonda nel determinare le loro scelte, con la conseguenza che possono diventare ostaggi dello status quo. La teoria dell'economia comportamentale ci mostra che la perdita o la sua previsione sono i motivatori più forti nell'80 per cento dei comportamenti.[13] I leader dalle performance elevate, per contro, non hanno paura del cambiamento, ma pensano: "Sono disposto ad affrontare la sofferenza per il beneficio che potrò trarne". Vedendo il cambiamento come una cosa positiva, l'adattabilità diventa un processo di esplorazione, di creatività e di scoperta. Accogliendo il cambiamento, non siamo più ostaggi della paura dell'ignoto.

Conclusioni *di Daniel Goleman*

Ecco come si presenta l'adattabilità in azione. Conosco una consulente di grande successo che aveva ottenuto il suo primo lavoro in una società di consulenza senza avere nessuna esperienza lavorativa precedente. Il suo incarico consisteva nel reclutare persone con l'MBA; pur non avendolo mai

fatto, diventò in breve tempo molto brava, al punto che l'azienda le assegnò un altro lavoro, una cosa che prima non esisteva neppure. Organizzò un programma di mentoring nel quale i consulenti di vecchia data condividevano la loro esperienza con i nuovi arrivati, così che questi ultimi imparassero a vendere una più ampia gamma di servizi ai clienti. Dovette innovare con rapidità, inventando dal nulla un intero programma. Nel giro di pochi anni, era diventata una leader non solo nel reclutamento, ma nella gestione di tutte le funzioni relative alle risorse umane per diverse imprese clienti.

Venne quindi assunta da una società finanziaria per lanciare un nuovo fondo comune d'investimento. Anche in questo ambito non aveva esperienze precedenti ma, semplicemente, imparò a far bene il suo lavoro. Aveva dei livelli di tolleranza molto alti per il rischio, per l'ambiguità e per lo stress, tutti basati sulla sua fiducia nella propria capacità di affrontare con successo le nuove sfide. Questa sua adattabilità le consentiva di cogliere le opportunità appena si presentavano e mostrava agli altri che era una persona dalle grandi capacità.

L'adattabilità riveste un'importanza critica per la leadership efficace; qualunque sia il vostro ruolo professionale, può aiutarvi a rispondere a un mondo in costante cambiamento e ad avvantaggiarvi delle nuove opportunità che vengono via via a emergere. Come tutte le altre competenze dell'intelligenza emotiva, è qualcosa che potete sviluppare attraverso uno sforzo costante. Come sottolineano i miei colleghi, la pratica frequente e regolare di prendere in considerazione ulteriori possibilità, vedendo il cambiamento come positivo, può aiutarvi a diventare più adattabili.

4

Orientamento ai risultati

Quando siamo forti nella competenza dell'**orientamento ai risultati**, ci impegniamo a raggiungere o superare uno standard di eccellenza e apprezziamo le misurazioni oggettive delle nostre performance e i feedback in proposito. Cerchiamo dei modi per imparare a fare le cose meglio. Ci diamo obiettivi ambiziosi e assumiamo rischi calcolati. Inoltre, riusciamo a trovare un equilibrio tra la nostra spinta personale al successo e le esigenze e gli scopi della nostra organizzazione.

Nel primo capitolo, *Autoconsapevolezza emotiva*, abbiamo discusso della base dell'intelligenza emotiva. Quindi, nel capitolo dedicato all'autocontrollo emotivo, abbiamo affrontato un'altra competenza fondamentale che si concentra sul mantenimento dell'equilibrio nelle emozioni. Con il terzo capitolo, sull'adattabilità, abbiamo poi esplorato la capacità di essere flessibili di fronte al mutare delle situazioni. Ora considereremo come i leader possono usare la loro spinta al raggiungimento dei risultati a vantaggio delle proprie performance e del successo delle persone con cui lavorano; inoltre, vedremo anche come mantenere una spinta equilibrata al successo.

Introduzione *di Daniel Goleman*

Quando siamo forti nella competenza dell'orientamento ai risultati, ci impegniamo a raggiungere o superare uno standard di eccellenza e apprezziamo le misurazioni oggettive delle nostre performance e i feedback in proposito. Cerchiamo dei modi per imparare a fare le cose meglio. Ci diamo obiettivi ambiziosi e assumiamo rischi calcolati. Inoltre, riusciamo a

trovare un equilibrio tra la spinta personale al successo e le esigenze e gli scopi della nostra organizzazione.

Conosciamo tutti delle persone prive di questa competenza, gente che pur essendo intellettualmente dotata si ritrova comunque ad annaspare, incapace di sfruttare quel dono per raggiungere un obiettivo mirato. *Potrebbero* fare grandi cose se avessero la motivazione e la spinta interiore, ma sembrano privi di questo elemento cruciale per il successo. Dal canto opposto, ci sono persone che falliscono perché hanno troppa spinta al successo e troppo poche delle altre competenze dell'intelligenza emotiva. Ho sentito di un famoso avvocato che, grazie alla sua forte spinta al successo, si era classificato tra i primi nel suo corso di giurisprudenza; era quindi stato assunto da uno studio legale di alto profilo e si era fatto strada fino a diventarne un partner. Poi, però, qualcosa era andato storto. Una volta diventato leader, quella sua stessa spinta al successo si era trasformata in uno svantaggio: non ascoltava quando gli altri gli offrivano qualche buon suggerimento su come fare meglio le cose, non vedeva la necessità che il team lavorasse assieme, non concentrava la propria attenzione su come raggiungere gli obiettivi dello studio. Visto come una persona distaccata, finì per alienarsi tutto il suo staff.

Quell'avvocato possedeva in abbondanza la competenza dell'orientamento ai risultati, ma non sapeva minimamente bilanciare la propria spinta al successo personale con le esigenze della sua organizzazione. Era privo di diverse altre competenze dell'intelligenza emotiva, come l'empatia, l'ispirazione e il lavoro di squadra. Con l'avanzamento della carriera, l'orientamento ai risultati aiuta le persone a raggiungere i propri obiettivi, cosa che ha senz'altro grande importanza sul piano del successo individuale; quando però una persona diventa un leader, l'orientamento ai risultati deve lavorare in sinergia con queste altre competenze.

La competenza dell'orientamento ai risultati vi spinge ad alzare gli standard non solo per voi stessi, ma anche per gli altri. Vi date degli obiettivi difficili ma misurabili e cercate degli indicatori che vi dicano quanto state andando bene e se dovete perfezionarvi. E – a differenza di quell'avvocato – imparate continuamente a migliorare le vostre performance lavorando con il vostro team.

Le ricerche mostrano che l'orientamento ai risultati ha un'importanza cruciale per il raggiungimento degli obiettivi personali nelle prime fasi della carriera, ma tende poi a trasformarsi in un problema quando, salendo di livello, entrano in gioco gli obiettivi del team o dell'organizzazione. Se un leader non riesce a passare dai suoi obiettivi personali a quelli del gruppo (come nel caso dell'avvocato), può mettere in difficoltà i suoi diretti collaboratori. La *Harvard Business Review* ha pubblicato su questo fenomeno un articolo intitolato «Leadership Run Amok».[1] Decenni di ricerche condotte ad Harvard, Cornell e altre università mostrano che l'orientamento ai risultati è forte negli imprenditori che fondano aziende di grande successo o che creano unità innovative all'interno di un'organizzazione.[2] Questi imprenditori sanno assumersi rischi ben calcolati: sono sicuri che il rischio è di fatto minimo, anche se gli altri potrebbero ritenerlo molto alto e pensare quindi che l'obiettivo in questione sia difficilmente raggiungibile.

La capacità di assumersi rischi ben calcolati può essere valutata attraverso il gioco del lancio degli anelli, in cui potete collocare un paletto a una qualunque distanza per poi cercare di centrarlo con un anello: quanto più lo mettete lontano riuscendo a centrarlo, tanti più punti ottenete. È emerso che gli imprenditori sono molto bravi in questo gioco. Le persone con un'eccessiva avversione al rischio mettono il paletto troppo vicino, così che, anche se riescono a centrarlo con l'anello, prendono pochi punti; dal canto opposto, le persone troppo baldanzose, che non hanno una percezione realistica del rischio, lo collocano troppo lontano e poi lo mancano. Il bravo imprenditore, per contro, lo mette più lontano della maggior parte degli altri, ma riesce comunque a centrarlo.

L'approccio degli imprenditori di successo ai loro obiettivi è identico a quello che adottano nel gioco del lancio degli anelli. Le persone con una forte competenza dell'orientamento ai risultati cercano dei feedback precisi su come stanno andando; dato che si sforzano continuamente di imparare a migliorare le proprie performance, vogliono sapere: "Sto andando bene? O devo correggere qualcosa?". Sono apprendisti organizzativi: amano lavorare assieme alle persone per trovare modi per fare le cose sempre meglio e provano piacere quando riescono a capire come superare le sfide.

La spinta al successo è un predittore dell'efficacia dei manager.[3] I dirigenti migliori si pongono degli obiettivi e tengono traccia dei propri

progressi, conoscendo i passi che devono fare per raggiungerli. L'orientamento ai risultati predice il successo in lavori come quelli legati alle vendite, dove c'è un chiaro obiettivo numerico e feedback continui che consentono di misurare come state andando e di apportare quindi le necessarie correzioni.[4]

Quando l'orientamento ai risultati lavora in sinergia con altre due competenze, la positività e l'autocontrollo emotivo, abbiamo qualcosa di assimilabile alla cosiddetta "grinta", quella tenacia che consente a una persona di raggiungere i propri obiettivi di lungo termine nonostante gli ostacoli e le battute d'arresto.[5]

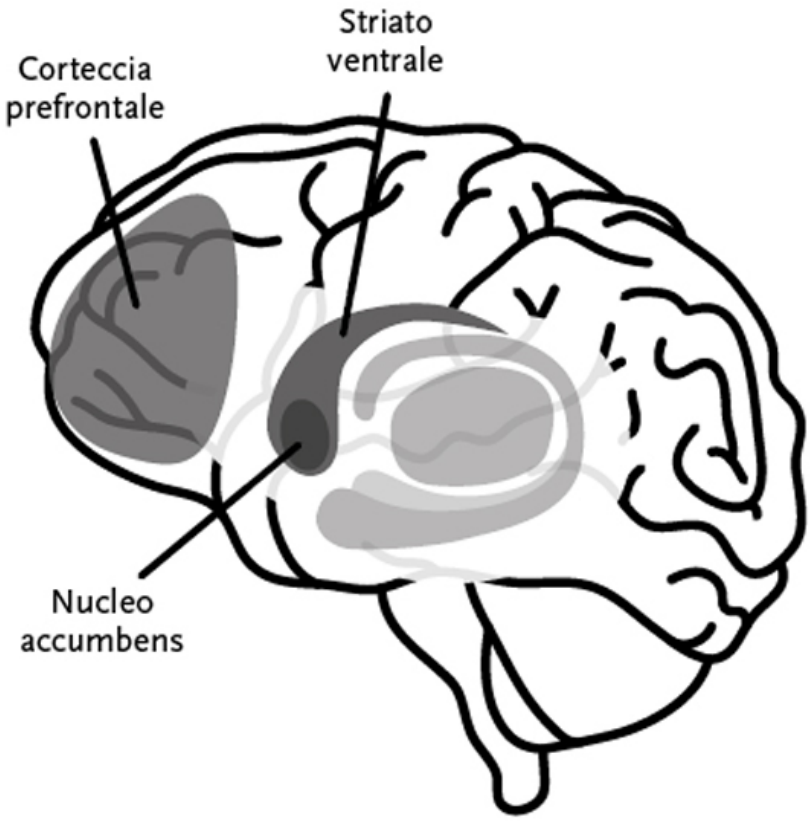
Nel giusto equilibrio, l'orientamento ai risultati è una competenza cruciale per i leader a tutti i livelli delle organizzazioni. I miei colleghi presenteranno, ciascuno nel proprio ambito, una serie di informazioni su come funziona questa competenza dell'intelligenza emotiva, sul perché è importante e su come è possibile svilupparla.

I nostri cervelli e l'orientamento ai risultati *di Richard J. Davidson*

I neuroscienziati hanno scoperto un sacco di cose sull'orientamento ai risultati. Hanno studiato[6] l'attivazione delle regioni prefrontali destra e sinistra del cervello in persone a cui era stato chiesto di non fare nulla di particolare. La regione prefrontale è l'area del cervello situata subito dietro la fronte. È emerso che gli individui che presentano una maggiore attivazione della corteccia prefrontale sinistra sono quelli che hanno una positività più spiccata; inoltre, si distinguono anche per un maggior impegno positivo nel raggiungimento degli obiettivi. Quando pensiamo ai nostri obiettivi, ci raffiguriamo mentalmente una qualche possibilità futura e organizziamo il nostro comportamento al fine di raggiungere quello stato finale. La capacità di fare queste cose richiede la presenza, nella nostra mente, di un apparato in grado di rappresentare questa possibilità futura. La corteccia prefrontale è particolarmente importante in questo processo ed è molto adatta alla sua realizzazione; è la parte del nostro cervello che ci

permette di fare i cosiddetti “viaggi mentali nel tempo”, con i quali possiamo provare una possibilità futura e vedere com’è.

A questo proposito, di recente è stata fatta una scoperta importante: l’area della corteccia prefrontale legata al raggiungimento degli obiettivi è connessa a un’area situata sotto la corteccia prefrontale che è fortemente coinvolta nelle emozioni positive, lo striato ventrale.[7] All’interno dello striato ventrale c’è una particolare regione, il nucleo accumbens, che è ricca di dopamina ed è molto coinvolta nelle emozioni positive. La dopamina è una sostanza chimica prodotta nel cervello che ci fa sentire bene.



In sostanza, un circuito che collega la parte del cervello legata alla sensazione di benessere con quella legata all’azione sembra attivarsi anche quando stiamo pensando ai nostri obiettivi.

E che cosa c’entra tutto questo con l’avere un orientamento ai risultati? C’è qualche ragione per credere che il lato destro della corteccia prefrontale sia maggiormente coinvolto in certi tipi di affezione negativa; inoltre, potrebbe avere particolarmente a che fare con l’inibizione del

comportamento, o l'approccio di "arresto". Un esempio di inibizione del comportamento consiste nel lasciar perdere quando le cose non funzionano subito. C'è una distinzione fondamentale tra due tipi differenti di persone: quelle che perseverano e quelle che tendono maggiormente a cedere a una sensazione di impotenza. L'attivazione della corteccia prefrontale sinistra ha a che fare con la perseveranza; dal canto opposto, è probabile che la sensazione d'impotenza o la mancanza di persistenza non siano tanto il frutto dell'attivazione del lato destro, quanto piuttosto della non attivazione di quello sinistro.

Sviluppare l'orientamento ai risultati

Come possiamo sviluppare le parti del nostro cervello che hanno a che fare con il raggiungimento degli obiettivi? Ci sono diverse forme di terapia che potrebbero tornarci utili. Per esempio, la terapia comportamentale dell'attivazione ci mostra che il semplice atto di fare spesso qualcosa è sufficiente a mettere in moto questa rete. Piccoli atti ripetuti con regolarità possono aprire la strada a maggiori progressi. Per esempio, se volete migliorare la vostra capacità di gestire il tempo, il semplice atto di puntare un timer in modo che suoni ogni ora per ricordarvi di interrompere quello che state facendo, controllare la vostra lista delle priorità e vedere se la state seguendo, inizierà a mettervi sulla strada giusta per raggiungere il vostro obiettivo. L'attivazione regolare del cervello può aiutarci a sviluppare le nostre capacità, sia con questa competenza sia con le altre.

Per raggiungere una maggior chiarezza riguardo ai vostri obiettivi a lungo termine, potete provare a immaginarvi come sarà idealmente la vostra vita tra dieci-quindici anni. Nello specifico, prendetevi un po' di tempo per pensare a che cosa farete, che impatto avrete lasciato e che cosa avrete fatto per arrivare fino a lì. Raffigurarsi un quadro più chiaro dei propri obiettivi diventa un modo per sviluppare l'orientamento ai risultati.

Sviluppare una spinta equilibrata al successo *di Richard Boyatzsis*

Come si fa a realizzare un percorso verso il futuro? In che misura avete l'intenzione di voler fare sempre meglio? Sul piano del comportamento, l'intenzione di "voler fare sempre meglio" si manifesta nell'essere una persona competitiva, non necessariamente con gli altri ma rispetto a uno standard di eccellenza.

Per alcune persone, l'impegno concreto può essere semplice come prestare attenzione a quanto tempo impiegano per mettersi al lavoro e provare quindi a impiegarne sempre di meno. Per altre, può voler dire sforzarsi continuamente di imparare a diventare più sensibili alle esigenze di un cliente, di un assistito o un di paziente, e voler migliorare sotto questo aspetto.

L'orientamento ai risultati è la chiave per raggiungere sia un obiettivo a breve termine sia uno a lungo termine, uno scopo nella vita. Questa competenza è una delle caratteristiche che ci aiutano in molti aspetti della nostra esistenza, non solo sul lavoro. Sul piano lavorativo, è sempre d'aiuto in certe professioni, come nel settore delle vendite, dell'ingegneria e dell'informatica; inoltre, vi aiuta a raggiungere ruoli di leadership. Tuttavia, quando arrivate di fatto a rivestire ruoli manageriali, i benefici dell'orientamento ai risultati iniziano a essere meno marcati: molto spesso, se mostrate un eccessivo orientamento ai risultati quando occupate una posizione di leadership, finite per inserirvi troppo in quel ruolo invece di ispirare le persone che vi circondano. Dalle ricerche è emerso che la motivazione al raggiungimento dei risultati è d'aiuto fino a un certo punto, dopodiché comincia a diventare un ostacolo. Seguendo le promozioni in un arco di vent'anni, abbiamo riscontrato che fino a circa l'ottavo anno la spinta al successo predice le promozioni a manager di medio livello, ma poi predice il contrario per quanto riguarda quelle agli alti livelli dirigenziali. [8]

C'è un grande paradosso nell'orientamento ai risultati: è molto utile quando avete degli obiettivi positivi, ma se rimanete continuamente in questo stato di forte eccitazione e cercate di spingere gli altri a tenere lo stesso passo, rischiate di diventare un leader tossico. Le persone con una forte spinta al successo amano fare il lavoro in prima persona: tendono a microgestire tutto, in quanto sono davvero convinte di saper fare meglio degli altri. Sono meno orientate al lavoro di squadra e più a quello individuale, così che spesso tendono a scavalcare gli altri. A volte, erroneamente, questi individui sono definiti "affamati di potere". Il

problema è che spesso non VEDONO neanche le persone su cui stanno passando! Paradossalmente, anche se l'orientamento ai risultati vi aiuta a raggiungere gli obiettivi della vostra carriera, alla fine potrebbe rendervi infelici, troppo stressati e incapaci di apprezzare il fatto stesso di essere arrivati alla meta. La chiave sta nel sapere quando usare l'orientamento ai risultati per alimentare il proprio lavoro e quello della propria squadra e come bilanciare questa caratteristica con le altre competenze dell'intelligenza emotiva e sociale.

Per sviluppare l'orientamento ai risultati, provate a seguire la semplice tecnica di darvi uno specifico obiettivo misurabile, riflettere su come raggiungerlo, valutare i vostri progressi su una base regolare e vedere quindi come siete andati. Se avete già una certa predisposizione a queste cose, si tratta di un esercizio relativamente facile; se invece non siete abituati ad abbracciare questa prospettiva, può essere un'impresa impegnativa, che diventerà però via via più facile con la pratica regolare.

Con ognuna delle dodici competenze dell'intelligenza emotiva e sociale, la chiave sta nel procedere per piccoli passi, facendo nel corso di ogni settimana – fra le vostre normali attività – una o due cose in grado di creare un ambiente che promuova la vostra pratica. Chi non ha un forte orientamento ai risultati, può partire da un obiettivo piccolo: per esempio, se il vostro lavoro richiede di tenervi aggiornati sulle novità relative al vostro campo e voi trovate difficile inserire questa attività tra i vostri impegni, non datevi l'obiettivo di leggere un intero manuale tecnico alla settimana, ma impegnatevi a leggere un capitolo alla settimana e stabilite un orario in cui dedicarvi a questo compito per un mese.

È facile perdere di vista le nostre aspirazioni, e il modo in cui ciò che facciamo quotidianamente ci avvicina a quegli obiettivi non ha alcun impatto specifico o ci spinge nella direzione opposta. Inoltre, siamo più orientati al raggiungimento dei risultati quando nella nostra mente abbiamo un quadro chiaro di ciò che vogliamo ottenere. Lavorare con un coach che vi aiuti a richiamare i vostri obiettivi e a esplorare la vostra visione di un io ideale può spesso facilitarvi a includere, nella vostra routine quotidiana, le azioni che dovete compiere per giungere alla meta desiderata.

L’equivalente di gruppo dell’orientamento ai risultati *di Vanessa Druskat*

Dopo ampie ricerche, i miei colleghi e io abbiamo scoperto che la competenza individuale dell’orientamento ai risultati ha un equivalente a livello di gruppo che riveste un ruolo cruciale nella distinzione tra i team dalle performance elevate e quelli più mediocri. Lo abbiamo riscontrato in uno studio da noi condotto che prendeva in esame gli schemi di comportamento (ossia, le norme di gruppo) nei team di lavoro autogestiti nel settore industriale.[9] Volevamo studiare i team migliori per scoprire che cosa facevano ogni giorno di diverso rispetto agli altri; si tratta di un modello di ricerca che ho imparato dal mio mentore, David C. McClelland, e costituisce un utile metodo per capire come costruire team migliori. Le lezioni che abbiamo appreso riguardo alle caratteristiche individuali dei membri del gruppo e il comportamento del gruppo stesso sono importanti sia per i membri dei team di lavoro sia per i loro leader. Per consentirvi di comprendere pienamente il significato di tali lezioni, ecco come abbiamo condotto la nostra ricerca.

Nello stabilimento manifatturiero da noi studiato lavoravano 150 team autogestiti, ossia privi di un leader ufficiale. La leadership era condivisa da tutti i membri del gruppo, o almeno così pensavamo all’inizio dello studio. Abbiamo usato tre criteri per identificare un campione dei team dalle performance più elevate e confrontarlo quindi con un campione di quelli dalle performance mediocri:

1. indicatori oggettivi delle performance (per esempio, dati di produzione e valutazioni della qualità);
2. indicazioni da parte dei membri del team;
3. indicazioni da parte dei manager di livello superiore.

Ne è emerso che uno degli schemi di comportamento mostrati molto più spesso dai team dalle performance elevate era un equivalente di gruppo dell’orientamento ai risultati. Abbiamo chiamato questo schema *orientamento alla performance*. Tale schema si manifestava nel fatto che tutti i membri del team si mostravano disposti a compiere sforzi aggiuntivi rispetto a quelli richiesti dalle loro mansioni, come lavorare più duramente

e più a lungo, al fine di produrre maggiori quantità di prodotti dalla qualità migliore, concentrando di più la loro attenzione (in confronto agli altri team) sulla soddisfazione delle aspettative di qualità dei clienti e affrontando con maggiore serietà le questioni di sicurezza (un requisito particolarmente importante nel loro stabilimento). In sostanza, le squadre dalle performance più elevate erano accomunate dalla volontà di ottenere buoni risultati e coordinavano i loro sforzi per raggiungere tale obiettivo. Le squadre dalle performance mediocri, d'altro lato, facevano il loro dovere per l'intera giornata lavorativa (alla fine dei conti, le loro prestazioni erano comunque buone), ma non mettevano in atto quegli sforzi aggiuntivi e quelle azioni coordinate che le avrebbero portate a ottenere risultati superiori alle aspettative. E perché non lo facevano? Perché non avrebbero comportato una paga extra. Ma, allora, perché i team dalle performance elevate si impegnano così tanto sul lavoro?

Per rispondere a questa domanda, abbiamo esaminato più in profondità che cosa avveniva sia nei team dalle performance elevate, sia in quelli mediocri.[10] Volevamo sapere se, semplicemente, i singoli membri dei team mediocri avevano livelli più bassi di orientamento ai risultati. Sulla base di una nostra intuizione, abbiamo anche esaminato gli orientamenti relazionali dei membri dei team. Siamo quindi tornati ai dati e questa volta abbiamo studiato il comportamento dei singoli membri dei team e le azioni coordinate del gruppo usando un adattamento dello schema di codifica delle motivazioni per l'affiliazione e per il successo elaborato da David C. McClelland.

Sorprendentemente, abbiamo scoperto che nei team dalle performance mediocri c'erano un sacco di membri con un forte orientamento ai risultati che esprimevano costantemente (e molto più spesso dei membri dei team dalle performance elevate) il loro desiderio di lavorare meglio, più velocemente ecc. Inoltre, nei team mediocri c'erano anche un sacco di membri orientati all'affiliazione, e anche in questo caso mostravano ed esprimevano (molto più spesso dei membri dei team dalle performance elevate) il loro desiderio che nel gruppo venissero costruite relazioni reciproche. Tuttavia, questi membri non erano in grado di convertire le loro motivazioni e i loro desideri in azioni coordinate del team. Questa seconda analisi ha di nuovo mostrato che i team dalle performance elevate avevano comportamenti orientati ai risultati e alle performance più coordinati, che

facevano crescere l'efficienza e la qualità del loro lavoro. Inoltre, mostravano anche un maggior numero di azioni orientate alle relazioni e intrattenevano conversazioni da cui emergeva la loro conoscenza reciproca e l'apprezzamento della reciproca compagnia. Ciò non significa che tra i membri delle squadre dalle performance elevate non ci fossero tensioni o conflitti: anche tra di loro, come tra quelli dei team mediocri, c'erano disaccordi e qualche interazione tesa. In che modo i team dalle performance superiori riuscivano a convertire la spinta al successo dei singoli membri in un orientamento alla performance dell'intero gruppo e, quindi, in livelli più alti di prestazioni del team?

Per rispondere a questa domanda, siamo tornati di nuovo ai dati,[11] raccogliendone anche altri.[12] La nostra sensazione era che, pur non avendo dei leader formali, questi team autogestiti avessero comunque di fatto dei leader *informali* o *emergenti* (i leader informali sono i membri del gruppo che emergono come più influenti degli altri). Abbiamo quindi chiesto a quattro colleghi di osservare dei filmati dei nostri team ripresi durante le loro interazioni e di stabilire se in ciascuno di essi ci fossero dei leader informali, identificandoli in caso positivo. I loro giudizi, espressi in forma confidenziale, erano in accordo nel 98 per cento dei casi. Non è difficile individuare le persone più influenti in un gruppo: gli altri membri tendono infatti a fare quello che dicono e a fermarsi per ascoltarli quando parlano.

Abbiamo quindi studiato il comportamento di questi leader informali – per esempio, il genere di cose che facevano e dicevano – e l'impatto delle loro azioni e delle loro parole sul team. Abbiamo così scoperto che, nei team dalle performance elevate (ma non in quelli mediocri), i leader si concentravano parecchio sulla costruzione di una norma di gruppo (ossia, uno schema di comportamento) da noi chiamata "comprensione interpersonale". Questa norma prevede che ciascun membro si attivi per comprendere meglio le prospettive, le esigenze, le competenze e i sentimenti degli altri; in altre parole, i membri cercavano attivamente informazioni sui loro compagni. Tali informazioni erano principalmente legate ai compiti di lavoro (riguardavano, per esempio, le conoscenze, l'esperienza professionale, le preferenze e i punti di vista), ma a volte erano anche di carattere più personale (per esempio, sulla famiglia o sui passatempi). Per contro, nei team mediocri i leader informali erano meno impegnati a cercare informazioni sui membri del gruppo, e questi ultimi – a

loro volta – non sembravano prendersi la briga di conoscersi a vicenda o di informarsi sulle esigenze, le preferenze e i punti di vista dei loro compagni.

In questo studio, abbiamo anche scoperto che il comportamento dei leader dei team concentrati sulla comprensione interpersonale era collegato alle performance dei loro gruppi per due vie. In primo luogo, le performance risentivano della maggiore fiducia all'interno del team; nello specifico, nelle squadre dove i leader informali si concentravano sulla comprensione interpersonale, i membri mostravano una fiducia notevolmente più alta nei confronti dei loro compagni e dell'intero gruppo. In secondo luogo, le performance risentivano anche dei livelli più alti di franchezza e onestà nella comunicazione (ossia, le persone non avevano paura di dire al team ciò che pensavano veramente). Di nuovo, nei team dove i leader informali si concentravano sulla costruzione della comprensione interpersonale, i membri riconoscevano di avere molte più probabilità di riuscire a intavolare una discussione franca e onesta con il loro gruppo. La fiducia all'interno del team e la franchezza nella comunicazione erano direttamente collegate a un livello di performance più alto; in altri termini, fiducia e comunicazione facevano crescere l'orientamento alla performance del team.

In due studi successivi, condotti con gruppi autogestiti di studenti di MBA,[13] abbiamo trovato risultati simili e siamo riusciti a sistemare qualche altra tessera del puzzle. Abbiamo scoperto che l'empatia del leader del team (misurata attraverso il parametro delle "valutazioni da parte di altri" nell'Inventario delle competenze emotive di Goleman e Boyatzis, o ECI)[14] costituiva il miglior predittore della costruzione o meno, all'interno del gruppo, di una norma di *comprensione interpersonale*. Abbiamo inoltre riscontrato che questa norma è legata al senso di sicurezza e di attaccamento al team da parte dei suoi membri, il quale è a sua volta correlato a livelli più alti di performance di squadra.[15]

Abbiamo misurato (di nuovo, attraverso il parametro delle "valutazioni da parte di altri" nell'ECI) anche la competenza dell'orientamento ai risultati del leader informale, e abbiamo visto che è direttamente collegata alla disponibilità, da parte della squadra, a riflettere sulle proprie azioni e suoi propri processi e a migliorarli per raggiungere delle performance più alte (abbiamo chiamato questa norma *autovalutazione del team*), nonché alla

sua disponibilità ad agire proattivamente per risolvere i problemi che potrebbero danneggiare le performance (abbiamo chiamato questa norma *soluzione proattiva dei problemi*). Anche queste due norme sono correlate a performance di squadra più elevate.

Lezioni che abbiamo imparato riguardo ai leader e ai membri dei team

Per concludere, la nostra lunga indagine ci ha insegnato che la forte spinta personale al successo da parte di un leader non è sufficiente (nemmeno nelle squadre con membri di alto livello) a costruire un orientamento alla performance del gruppo e, pertanto, a convincere i membri a impegnarsi con regolarità in quello sforzo aggiuntivo, quelle azioni coordinate e quella comunicazione franca che sono necessarie per raggiungere i livelli più alti di performance della squadra. I membri del team hanno anche bisogno di leader che si prendano cura di costruire, all'interno del loro gruppo, quel tipo di relazioni che aprono i canali di comunicazione e fanno crescere l'attaccamento dei membri ai compagni e alla squadra; ciò richiede che il leader sappia anche dimostrare empatia, cosa che spinge il team a sviluppare una norma di comprensione interpersonale. La comprensione interpersonale porta allo sviluppo dell'attaccamento in quanto si tratta di una norma, non di un'azione o di un processo che avviene una sola volta, e proprio in quanto norma cambia la cultura e l'ambiente di un team, facendo sì che lo sviluppo delle relazioni sia un processo continuamente rinforzato. I ricercatori che studiano le relazioni ci insegnano infatti che queste ultime restano in piedi soltanto se vengono continuamente costruite, mantenute e (quando necessario) riparate; ogni momento di contatto fra i membri di un team trasmette informazioni su tale relazione. [16]

Ci è ora chiaro che i leader dei team devono imparare che la loro spinta al successo non è sufficiente a costruire delle squadre dalle performance elevate. L'altro "ingrediente segreto" che devono coltivare è l'empatia. Quando un leader possiede anche l'empatia oltre all'orientamento ai risultati, è più probabile che il suo team sviluppi una norma di comprensione interpersonale, cosa che fa crescere la fiducia, la franchezza nella comunicazione e l'attaccamento dei membri alla loro squadra; tutto ciò conduce a quell'impegno supplementare e a quella coordinazione che

aprono la strada al raggiungimento dei livelli di performance di squadra più elevati.

Conclusioni *di Daniel Goleman*

Ecco un esempio di una persona che aveva un forte orientamento ai risultati e che ha ottenuto un grande successo: un innovatore nel campo tecnologico che aveva un prototipo di un nuovo prodotto da lui sviluppato, quello che oggi conosciamo come uno sportello ATM. Anche se era solo allo stadio del prototipo, una banca globale firmò con lui un contratto per l'acquisto del nuovo prodotto. Quando glielo consegnò in tempo, il personale della banca rimase sorpreso: pensavano che non sarebbe riuscito a rispettare la scadenza, dato il breve tempo che gli era stato concesso. Si era assunto un "rischio calcolato": ad altri sarebbe sembrato un passo troppo azzardato, ma lui sapeva di potercela fare.

Qualunque sia il vostro lavoro, una spinta equilibrata al successo può aiutarvi a realizzare le cose. Come con tutte le competenze dell'intelligenza emotiva e sociale, anche la vostra capacità di usare l'orientamento ai risultati è qualcosa che potete coltivare. Per qualcuno, ciò significa sviluppare una maggiore capacità di identificare gli obiettivi e di lavorare per raggiungerli. Per altri, significa riconoscere quando la vostra forte spinta al successo è utile e quando dovete bilanciarla con altre competenze per potere arrivare alla massima efficacia nel vostro lavoro. Non siete sicuri che il vostro livello di equilibrio sia quello giusto per voi? Chiedete a qualche collega di cui vi fidate di confrontarvi su questa e le altre competenze dell'intelligenza emotiva, oppure lavorate assieme a un coach per fare una valutazione a 360 gradi e ricevere un feedback onesto.

5
Positività

La **positività** è la capacità di vedere il lato positivo nelle persone, nelle situazioni e negli eventi. Significa essere costanti nel perseguire i propri obiettivi, nonostante gli ostacoli e gli insuccessi. Riuscite a vedere un'opportunità in situazioni dove altri vedrebbero solo una sconfitta per loro devastante. Vi aspettate il meglio dalle altre persone. È la prospettiva che vi fa vedere il bicchiere mezzo pieno e vi porta a credere che in futuro le cose cambieranno per il meglio.
La positività è una competenza cruciale per i leader di ogni livello, che si tratti dei capi di un team o di una grande azienda. In questo capitolo, i miei colleghi e io analizzeremo che cos'è la positività e perché è importante, e vi suggeriremo qualche possibile modo per coltivarla: anche la positività, come tutte le altre competenze, è infatti qualcosa che può essere sviluppato attraverso una pratica regolare.

Introduzione *di Daniel Goleman*

La positività è la capacità di vedere il lato positivo nelle persone, nelle situazioni e negli eventi. Significa essere costanti nel perseguire i propri obiettivi, nonostante gli ostacoli e gli insuccessi. Riuscite a vedere un'opportunità in situazioni dove altri vedrebbero solo una sconfitta per loro devastante. Vi aspettate il meglio dalle altre persone. È la prospettiva che vi fa vedere il bicchiere mezzo pieno e vi porta a credere che in futuro le cose cambieranno per il meglio.

Larry David è una famosa star televisiva americana. Un giorno era andato a una partita di baseball allo Yankee Stadium di New York, unendosi ad altri 50.000 tifosi; a un certo punto, durante una pausa, le telecamere

avevano mostrato la sua immagine su un enorme maxischermo e tutti i presenti si erano alzati in piedi per applaudirlo. È davvero popolare. Più tardi, però, a partita finita, mentre attraversava il parcheggio, qualcuno gli era passato di fianco in macchina e gli aveva gridato «Larry, fai schifo!». Per tutta la settimana, Larry David non fece altro che pensare e parlare di quel tizio. Che cosa lo aveva spinto a dirgli quelle parole? Perché l'aveva fatto? Era diventata un'ossessione.

Ciò che mancava alla nostra star televisiva era la competenza della positività: dopo una serata nella quale era stato applaudito da migliaia di persone e aveva ricevuto un singolo commento negativo, lui non riusciva a fare a meno di concentrarsi solo su quest'ultimo.

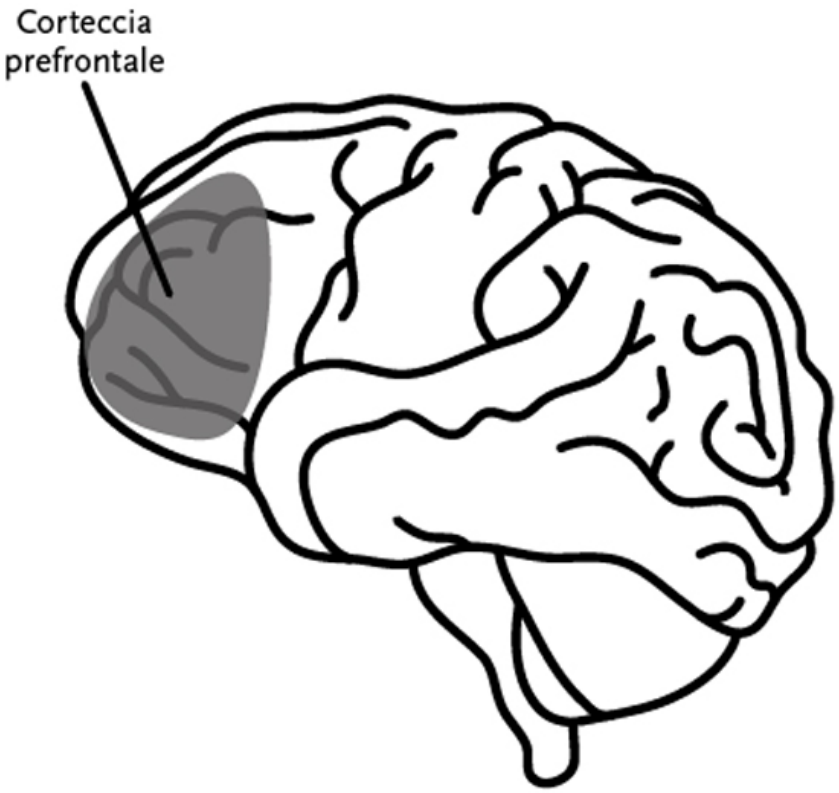
Eccovi qualche dato sulla positività. Le ricerche mostrano che tale competenza tende a condurre a emozioni molto positive,[1] e innumerevoli studi evidenziano come queste ultime, a loro volta, portino a performance migliori, a una maggiore fedeltà, a una motivazione più forte e a un servizio di assistenza straordinario.[2] Dal canto opposto, il pessimismo e le emozioni negative come rabbia, paura e simili portano in genere a performance scadenti, disimpegno e un turnover elevato. Tra gli altri benefici delle emozioni positive ci sono migliori condizioni di salute, più gioia di vivere, superamento delle difficoltà e creatività.

C'è poi il fenomeno del contagio delle emozioni positive, il modo in cui queste ultime, all'interno di un gruppo, si diffondono soprattutto a partire dal leader.[3] Questo contagio viene a creare una cultura positiva dal punto di vista emotivo che non solo migliora l'umore di tutti i membri, ma anche la loro efficacia e il clima generale sul lavoro; nello specifico, per un team ciò significa un rafforzamento della cooperazione, una minore conflittualità e un miglioramento delle performance nei compiti da svolgere. Un ricercatore dell'Università della Carolina del Nord ha riassunto questi effetti nei seguenti termini: le persone che provano ed esprimono più di frequente emozioni positive sono più resilienti, più piene di risorse e più connesse sul piano sociale, ed è più probabile che operino a livelli ottimali.[4]

Per comprendere meglio il funzionamento dell'intelligenza emotiva, può essere utile sapere che cosa succede nel nostro cervello quando proviamo emozioni differenti.

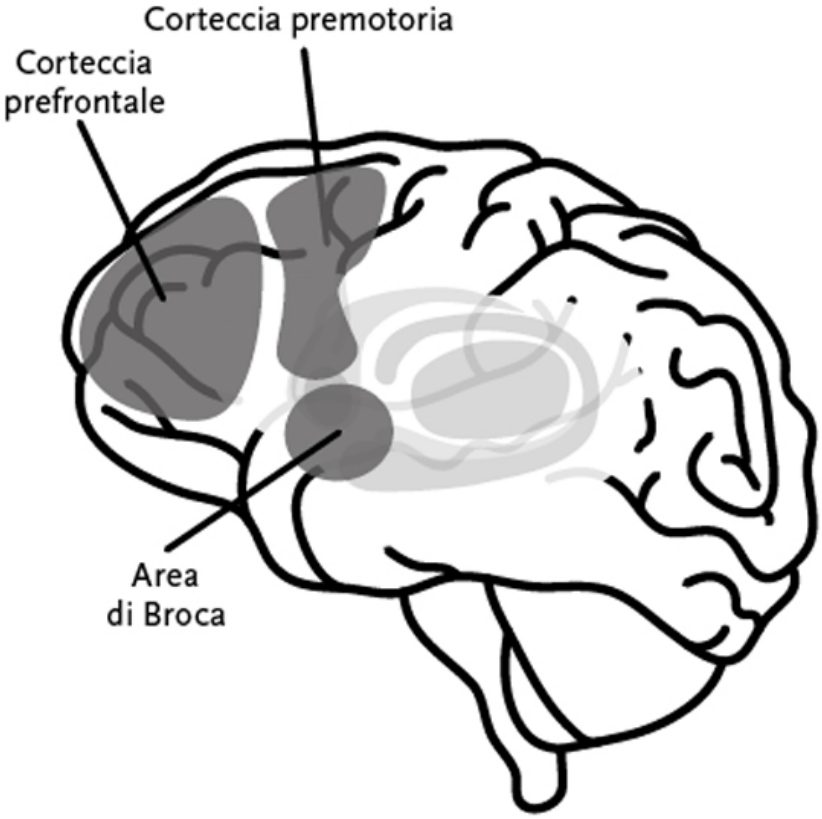
La scienza del cervello che sta dietro alla positività *di Richard J. Davidson*

I neuroscienziati hanno condotto ampi studi sulla positività, considerando tra l'altro ciò che avviene nel nostro cervello quando ci viene chiesto di non fare nulla in particolare. Abbiamo scoperto che le persone che tendono ad avere una maggiore positività presentano un'attivazione più marcata del lato sinistro della loro regione prefrontale (l'area del cervello situata subito dietro la fronte).[5]



Di fatto, c'è una letteratura scientifica piuttosto vasta che mostra come il lato sinistro sembri essere maggiormente associato alla positività.[6] Non siamo ancora riusciti a comprendere con precisione perché le cose stiano così: sono state avanzate molte ipotesi, ma non possiamo ancora dire di aver trovato la spiegazione. Sappiamo che durante lo sviluppo infantile, quando un bambino comincia a parlare, in genere nomina le cose, in particolare quelle nel suo ambiente. Quando nomina una cosa, è interessato a essa, e quando è interessato a essa, la punta e si protende per raggiungerla. Si tratta

di un comportamento orientato all'approccio. Di solito, i bambini si protendono con la mano destra e nominano l'oggetto allo stesso tempo; mentre lo fanno, spesso sorridono, perché in genere si stanno protendendo verso qualcosa di positivo o interessante.



La mamma rappresenta il prototipo di ciò verso cui il bambino si protende. È un comportamento orientato all'approccio positivo, e ci sono un sacco di ragioni per pensare che la corteccia prefrontale sinistra sia la zona convergente dove questo processo ha luogo. Quest'area ne è il fulcro, in quanto è connessa alla corteccia premotoria (coinvolta nel gesto fisico del protendersi) ed è inoltre adiacente e collegata all'area del linguaggio, nota come l'area di Broca; ciò significa che la corteccia prefrontale sinistra è situata in un centro geografico dove vengono a unirsi molteplici attività differenti.

Come possiamo sviluppare queste aree del cervello che si concentrano sul lato positivo? Ci sono delle strategie per attivare la corteccia prefrontale, ma non sappiamo in che misura operino selettivamente sul lato sinistro. Sappiamo che certi tipi di pratiche meditative della mindfulness portano, nel corso del tempo, a un aumento dell'attivazione della corteccia prefrontale,[7] che è importante per la competenza della positività, oltre che per la regolazione delle emozioni e l'attenzione. Il rafforzamento della corteccia prefrontale influisce su un intero insieme di abilità.

La meditazione della mindfulness è una forma di addestramento dell'attenzione. La sua pratica richiede di mantenere la consapevolezza di ciò che accade, senza seguire gli impulsi. Vi aiuta a essere più positivi riducendo il potere distraente del negativo.

Provate a fare il seguente esercizio. Impostate il cronometro del vostro smartphone fra i tre e i dieci minuti, a seconda del tempo che avete a disposizione, o se volete anche per un periodo più lungo. Iniziate assumendo una posizione comoda, mettendovi seduti con la schiena dritta. Durante la pratica potete tenere gli occhi chiusi o, semplicemente, abbassare lo sguardo. Fate qualche respiro profondo mentre richiamate l'attenzione della vostra mente; quindi, seguendo il flusso naturale della respirazione, iniziate a volgerla verso la cadenza naturale e non forzata del vostro respiro. Concentratevi sull'inspirazione e l'espirazione, lasciando ogni cosa così com'è. Nelle neuroscienze, questa pratica viene indicata come "interocezione". Non appena vi accorgete che la vostra mente è andata alla deriva seguendo pensieri e/o emozioni, limitatevi a riportare la concentrazione sul respiro; di fatto, ogni volta che notate che la vostra mente sta vagando, dovete solo lasciar andare quel pensiero e ricondurre l'attenzione al respiro. Esercitandovi in questo tipo di addestramento mentale e ripetendolo più e più volte, per lunghi periodi di tempo, farete crescere i livelli di attivazione della corteccia prefrontale del vostro cervello. Se non avete mai praticato questo genere di esercizi, potreste prendere in considerazione la possibilità di iscrivervi a un corso di meditazione; ne esistono molti, sia online sia di persona. Assicuratevi che si tratti di un programma serio, dove gli istruttori hanno alle spalle una lunga esperienza pratica e/o una solida conoscenza delle basi delle tecniche meditative.

La positività nei team *di Vanessa Druskat*

Per raggiungere performance elevate, i team devono generare risorse "intangibili" (per esempio, la fiducia), che non possono essere imposte o ordinate dall'alto. La positività è uno di questi intangibili che vanno generati, ma i suoi effetti sono tutt'altro che intangibili: le ricerche condotte sui team[8] (e sui singoli individui)[9] mostrano infatti che le aspettative positive stimolano un comportamento e delle interazioni interpersonali che aiutano a far sì che quelle aspettative stesse si autorealizzino. Per esempio, guardare con positività le possibilità di una squadra di raggiungere i propri obiettivi farà crescere la cooperazione tra i membri, in quanto questi ultimi vedranno tale collaborazione come un buon investimento di tempo e di energia. Sui posti di lavoro odierni, dove il tempo e l'energia scarseggiano, questo "intangibile" è necessario per il successo del team.

Una volta, i miei colleghi e io eravamo stati contattati dal leader di un team che si rendeva conto di come la collaborazione tra i membri della sua squadra non fosse sufficiente per tenere il passo con le rigide scadenze da rispettare per il successo del loro progetto. Quando abbiamo parlato con i membri, è diventato chiaro che non erano convinti che il loro progetto potesse farcela. Dato che nessuno voleva essere incolpato del fallimento, ognuno si teneva strette le proprie risorse e le proprie informazioni e concentrava i suoi sforzi su ciò che poteva di fatto controllare; in questo modo, se (quando) il progetto del team fosse fallito, non sarebbe stato possibile additare la sua specifica parte come il problema. Una reazione di questo tipo non è certo sorprendente, in quanto il nostro cervello analizza di continuo le informazioni in arrivo – tra cui le emozioni – per fare predizioni che potrebbero aiutarci a stabilire un ordine di priorità tra le azioni che rispondono meglio alle nostre esigenze.[10] E dato che le emozioni hanno un'importanza così centrale in questi calcoli, la positività e la fiducia nelle possibilità del team influenzano le scelte che i suoi membri adottano, incluse quelle di impegnarsi nello sforzo collaborativo necessario per poter raggiungere i livelli più alti di performance di squadra.

Quindi, in che modo un leader può costruire quella positività "intangibile" che rafforza il lavoro di squadra e migliora le performance? Nella sua analisi sul lavoro di squadra continuativo, collaborativo e

innovativo svolto presso aziende come Pixar, Google ed eBay, Linda Hill ha scoperto che questi intangibili sono il risultato della concentrazione del leader del team sulla costruzione di un ambiente (ossia, una comunità) con un senso condiviso di scopo, con dei valori e con delle chiare regole di ingaggio (norme) che trasformano quei valori in abitudini. Questo punto di vista è in accordo con la visione che presentiamo nella nostra teoria dell'intelligenza emotiva di gruppo: la leadership efficace di un team richiede la costruzione di un ambiente. [11]

Le ricerche da noi direttamente svolte [12] scendono un po' più in profondità, spingendosi a raccomandare le regole di ingaggio (ossia, le norme del team) che costruiscono la positività. Abbiamo identificato due norme del team che generano un senso di efficacia della squadra (vale a dire, la percezione positiva che quest'ultima raggiungerà i propri obiettivi) soddisfacendo le esigenze sociali, da parte dei suoi membri, di una comprensione condivisa della situazione attuale del gruppo e del controllo su tale situazione. Abbiamo chiamato la prima norma "creazione di un ambiente affermativo". Questa norma – o regola informale – dice che anche se il team deve cercare continuamente di riconoscere e identificare i propri problemi, deve anche affiancare a tale ricerca la creazione di un senso di speranza e di ottimismo, ponendosi domande come «Qual è il lato positivo di questa cosa? Che cosa possiamo controllare? Come possiamo mantenere un atteggiamento costruttivo?». Le squadre incontreranno sempre dei problemi – tagli ai budget, assenze dei membri, scadenze che si accorciano – e devono essere in grado di discuterne, ma devono anche prendere l'abitudine di fermarsi a chiedersi «Okay, come possiamo andare avanti nel modo migliore possibile?».

Se il team lo cerca, c'è sempre qualche motivo per essere positivi, qualche ragione di speranza. Discutere di questa speranza è un potente modo per costruire una comunità che crede nella propria capacità di lavorare assieme per essere efficaci.

Una seconda norma da noi identificata nelle nostre ricerche sui team dalle performance elevate contribuisce a sua volta alla positività e al senso di efficacia della squadra; l'abbiamo chiamata "soluzione proattiva dei problemi". Questa potente norma consiste di due parti. La prima richiede l'abitudine a prevedere i problemi prima che si verifichino. Che cosa potrebbe andare storto? Quali azioni dovrà compiere ciascuno di noi se

questa cosa va male? In questo modo, i membri raggiungono una comprensione condivisa della vera situazione della squadra e un senso di controllo e di fiducia nella capacità del team di agire con resilienza e di reagire nel caso qualcosa vada storto.

La seconda parte della norma della soluzione proattiva dei problemi richiede la capacità di riunire rapidamente la gente in una stanza per prendere una decisione e agire in modo risoluto quando qualcosa va male. Nelle nostre ricerche con i team dalle prestazioni elevate, abbiamo riscontrato che l'indecisione al momento dell'emergere dei problemi può distruggere il senso di controllo e la positività di una squadra. Certo, è utile che il team abbia elaborato un processo che stabilisca come prendere le decisioni quando emergono i problemi e come determinare chi deve aiutare a prendere tali decisioni. Le squadre che hanno adottato questa norma non aspettano che il problema si incancrenisca. L'atteggiamento ottimistico e la norma della previsione dei problemi, insieme all'abitudine di affrontarli il prima possibile quando emergono, creano un potente senso di efficacia della squadra.

In che modo un team può costruire queste norme (e, quindi, una visione positiva)? Abbiamo scoperto che è utile se alcuni specifici membri della squadra diventano i "campioni" di ognuna delle nove norme indicate nel nostro modello dell'intelligenza emotiva dei team. La nostra raccomandazione è che, per raggiungere questo obiettivo, le persone lavorino a coppie e queste coppie decidano quindi che cosa proporre al fine di introdurre e rafforzare le norme finché non diventano un'abitudine condivisa da tutti i membri del gruppo. Una possibilità è che, se il gruppo inizia a "sminuire" ciò che viene detto da uno dei due, l'altro si fa avanti e ricorda al team i risultati positivi che hanno raggiunto in passato o la ragione per cui il team sta facendo ciò che fa. Per esempio, nei team che si occupano di sviluppo dei farmaci con cui abbiamo lavorato, questi campioni rammentavano alla squadra i successi già ottenuti e invitavano a ricordare come il loro lavoro stesse facendo una differenza nelle vite delle persone afflitte da qualche malattia debilitante. Un altro campione poteva poi andare a parlare con i pazienti le cui vite avevano beneficiato del lavoro del team e tornare quindi a raccontare quelle storie agli altri membri.

Che siate un leader o un semplice membro di un team, potete automonitorarvi per essere sicuri che i vostri comportamenti e il vostro

atteggiamento promuovano la norma e abbiano un impatto positivo sul gruppo e non lo trascinino in basso. Restando attenti al vostro stato mentale ed assicurandovi che sia positivo, potete far crescere il comune denominatore delle emozioni nelle squadre di cui fate parte.

Positività: andare oltre l'ovvio *di Daniel Goleman*

A volte la gente ritiene che incoraggiare qualcuno ad avere una visione positiva equivalga a dirgli un banale «Non ti preoccupare, sii contento». La mia prospettiva riguardo alla competenza della positività è più sfumata. Eccovi qualche riflessione, tratta dalle ricerche condotte in questo campo, per aiutarvi ad applicare con più efficacia la positività nell'ambito del lavoro e della vita.

Le definizioni contano

I ricercatori che studiano l'ottimismo lo hanno considerato da due punti di vista principali: il primo è lo "stile esplicativo ottimistico", il secondo è l'"ottimismo disposizionale".[13] Martin Seligman e i suoi colleghi dell'Università della Pennsylvania hanno sviluppato la prospettiva dello "stile esplicativo". Hanno preso in esame le persone che si arrendevano e cedevano a un senso di impotenza di fronte a circostanze difficili e quelle che non gettavano mai la spugna, anche in presenza di fattori di stress che sfuggivano al loro controllo. Più nello specifico, hanno chiesto a quelle persone come spiegassero le situazioni da loro incontrate.

Hanno riscontrato che le persone che tendono a gettare la spugna hanno uno "stile esplicativo pessimistico": incolpano se stesse per le brutte cose che accadono, pensano che la loro situazione non cambierà mai e credono che quelle cose negative avranno ripercussioni generali. Per contro, le persone che non si arrendono e non cedono al senso di impotenza hanno uno "stile esplicativo ottimistico": credono che le brutte situazioni cambieranno per il meglio e che si tratta soltanto di casi particolari che non avranno necessariamente un impatto su altri aspetti della loro vita. Si rendono conto che nella loro vita ci sono degli eventi negativi, ma non li vedono come un segno del fatto che *tutto* sarà negativo. I ricercatori hanno

scoperto che gli ottimisti confidano nella propria capacità di far fronte alle situazioni stressanti.

La prospettiva dell'"ottimismo disposizionale" emerge dalle ricerche condotte da Michael Carver, Charles Scheier e i loro colleghi,[14] che basano il loro pensiero riguardo all'ottimismo sulla teoria secondo cui le persone perseguono gli obiettivi che ritengono importanti (ossia, quelli a cui danno valore) e gli obiettivi che possono raggiungere (ossia, quelli a cui di fatto si aspettano di arrivare). Questi ricercatori prendono in considerazione l'ottimismo e il pessimismo come punti di vista più generali rispetto alle spiegazioni per le situazioni specifiche; la domanda che rivolgono agli intervistati, quindi, è se si aspettano che gli eventi futuri siano favorevoli o sfavorevoli.

Perché queste differenze di prospettive sono importanti? Se volete cambiare la vostra visione in una più positiva, è utile considerare le vostre risposte alle seguenti domande: qual è il vostro stile esplicativo? Che cosa vi aspettate dal futuro? Le persone che vi circondano come risponderebbero a queste domande?

Le situazioni contano

Un altro modo di considerare l'ottimismo e il pessimismo consiste nel guardare come queste prospettive vengono usate nella vita quotidiana. Si tratta di due modi di prepararsi a un futuro sconosciuto. L'ottimismo ci dà fiducia nella nostra capacità di gestire l'ignoto e di perseverare nei nostri sforzi di raggiungere gli obiettivi a cui miriamo. Ma per quanto riguarda le situazioni pericolose? Se l'obiettivo è quello di scalare un dirupo, l'ottimismo potrebbe aiutare qualcuno a raggiungerlo; tuttavia, se la roccia tende a sgretolarsi, troppo ottimismo potrebbe farvi scegliere un percorso che nemmeno lo scalatore più esperto sarebbe in grado di affrontare. In una situazione del genere, un po' di pessimismo potrebbe essere la scelta più sicura e indice di un maggior realismo. Inoltre, in alcune situazioni il pessimismo può contribuire a mitigare la delusione per non essere riusciti a raggiungere un obiettivo; questo tipo di "pessimismo difensivo" potrebbe aiutare alcuni individui a ridurre la loro ansia e, alla fine, a ottenere un risultato migliore.

Ciò che le ricerche mostrano è che, invece di abbracciare una prospettiva all'insegna dell'"ottimismo in ogni circostanza", potrebbe essere più efficace coltivare una visione generalmente ottimista ma temperata da un po' di pessimismo realistico.

Le differenze culturali contano

Quando leggo la letteratura delle ricerche, sono consapevole del fatto che molti degli studi che ho davanti sono stati condotti in Nordamerica con persone di origini europee. L'ottimismo, però, viene percepito in modo differente a seconda delle culture. Nel mio libro *Working with Emotional Intelligence* (trad. it. *Lavorare con intelligenza emotiva*, BUR, Milano 2019) ho raccontato che nelle ricerche svolte tra i massimi dirigenti di un'azienda globale operante nel settore di alimenti e bevande, l'ottimismo era un predittore di performance eccezionali in America, ma non in Asia o in Europa. In alcuni Paesi asiatici, un atteggiamento "fattivo" (improntato all'ottimismo) poteva essere visto come troppo ardito o troppo individualistico. In Europa, andando verso i Paesi dell'Est, ciò che gli americani vedono come ottimismo può essere semplicemente percepito come arroganza.

Le norme culturali influenzano i valori e le prospettive individuali; questo è un fatto di cui i dirigenti che lavorano in una cultura diversa dalla loro devono tener conto quando stabiliscono come operare in modo efficace.

La positività è complessa

La considerazione della definizione, delle situazioni e delle differenze culturali ci aiuta a capire che la competenza della positività è più complessa di quanto potrebbe sembrare a prima vista. Vi esorto a fare le vostre personali indagini su come la positività si manifesta nel vostro lavoro e tra le persone che vi circondano, e a tenere quindi conto di queste diverse variabili.

In breve, possiamo dire che una visione positiva funziona generalmente meglio, ma conviene fare attenzione alle condizioni nelle quali potrebbe essere richiesta una certa dose di pessimismo realistico, o magari anche di umiltà.

Strategie pratiche per sviluppare la positività *di Richard Boyatzis*

Spiegare a parole come praticare la positività è facile, ma farlo in concreto è molto difficile dal punto di vista emotivo. È importante, a questo proposito, considerare i benefici, che cosa può venir fuori di buono da una situazione. Chiedetevi: “Che cosa spero che accada? Come mi sentirò se vincerò questo premio? Come ci sentiremo se finiremo in tempo questo progetto?”.

Queste domande vi portano a concentrarvi su quel processo che, nell’ambito degli sport, viene chiamato “visualizzazione”. Tutti i grandi atleti, quelli che vincono le medaglie d’oro alle Olimpiadi, passano molte ore, nelle sei settimane prima dell’inizio delle gare, a visualizzarsi – nel modo più dettagliato possibile – mentre affrontano la loro sfida. Anche se di fatto sono seduti su una sedia, stanno praticando la loro attività. La visualizzazione mentale di un’attività addestra infatti una rete neurale: è come aprire un sentiero nel bosco in modo da poterlo poi percorrere velocemente di corsa.

Abbracciando una visione positiva, vi addestrate attivamente a pensare al lato positivo delle cose, a ciò che va bene, a quello che apprezzate nelle altre persone; in questo modo iniziate, un poco per volta, a essere attirati verso la positività con sempre meno sforzo. Ciò non significa che non siete in grado di notare i lati negativi, ma che rafforzate la vostra capacità di vedere quelli positivi.

Provate a fare il seguente esercizio. La prossima volta che avete un contrattempo sul lavoro o a casa, fate un passo indietro e cercate di trovare il lato positivo di quella situazione o di quell’evento. Valutate se c’è qualche motivo di ottimismo che potrebbe esservi sfuggito. Riflettete su che cosa potrebbe insegnarvi quell’esperienza. In altre parole, che cosa potete imparare su voi stessi o sulle altre persone coinvolte? Qual è la loro prospettiva? Su che punti condividete un obiettivo comune? Continuate a farvi domande e a riflettere su voi stessi finché non riuscite a individuare più lati positivi che negativi, anche se entrano in gioco delle azioni che dovete compiere per dare alla situazione una coloritura più positiva per tutte le persone coinvolte, compresi voi stessi.

Ecco diverse altre piccole azioni che potete fare per sviluppare la competenza della positività.

Riconoscete i piccoli atti di gentilezza e ricambiateli. Per esempio, se qualcuno si offre volontario per prendere appunti a una riunione anche se non sarebbe il suo compito, notatelo e ringraziatelo. Oppure, se il cassiere di un negozio vi sorride allegramente mentre la maggior parte degli altri non stabilisce neppure un contatto visivo, prendetene atto e, se potete, ricambiate.

Cercate il lato positivo nelle situazioni in apparenza negative. Per esempio, se un cliente insoddisfatto vi fa perdere una vendita, tenete presente che questa esperienza vi sta comunque offrendo un prezioso feedback che vi aiuterà a rendere i vostri futuri prodotti ancora migliori.

Conclusioni *di Daniel Goleman*

Ecco come si presenta in concreto la competenza della positività. Un venditore di assicurazioni assunto da poco ha il compito di fare telefonate senza preavviso: sceglie le persone da un database, le chiama e cerca di vendergli un'assicurazione. Quasi tutti riagganciano subito. Nella sua posizione, molte persone si sentirebbero impotenti e perderebbero la speranza, finendo per deprimersi e licenziarsi; ma lui no, anzi riesce a raggiungere un record di vendite eccezionale. Che cosa c'è di unico in questo venditore? Si riduce tutto alla positività: riesce a vedere le possibilità. Ogni volta che qualcuno riattacca, lui pensa "Che cosa potrei fare di diverso alla prossima chiamata?" e quindi va avanti e ci prova. In questo modo conserva l'ottimismo e rimane pieno di energie, continuando imperterrito; e, alla fine, ciò lo porta a concludere un maggior numero di vendite.

Qualunque sia il vostro ruolo all'interno di un'organizzazione, la positività può aiutare voi e le persone che vi circondano nel vostro lavoro. E anche la positività, come tutte le altre competenze dell'intelligenza emotiva e sociale, è qualcosa che potete coltivare: attraverso la pratica, potete sviluppare la vostra capacità di vedere il lato positivo e le possibilità nelle situazioni che incontrate sul lavoro e nel resto della vostra vita.

6
Empatia

L’**empatia** è la capacità di percepire i sentimenti degli altri e il modo in cui vedono le cose. Vi interessate attivamente delle loro preoccupazioni. Sapete cogliere gli indizi che rivelano ciò che sentono e pensano. Grazie all’empatia, riuscite a sentire delle emozioni che non vengono espresse verbalmente. Ascoltate con attenzione le altre persone per comprendere il loro punto di vista, i termini in cui interpretano ciò che accade.

Questo capitolo prende in esame l’empatia, che sta a fondamento delle competenze relative alla gestione delle relazioni. I miei colleghi e io illustreremo che cos’è l’empatia, perché è importante per i leader e come potete sviluppare la vostra padronanza di questa competenza essenziale.

Introduzione *di Daniel Goleman*

L’empatia è la capacità di percepire i sentimenti degli altri e il modo in cui vedono le cose. Vi interessate attivamente delle loro preoccupazioni. Sapete cogliere gli indizi che rivelano ciò che sentono e pensano. Grazie all’empatia, riuscite a sentire emozioni che non vengono espresse verbalmente. Ascoltate con attenzione le altre persone per comprendere il loro punto di vista, i termini in cui interpretano ciò che accade.

I leader empatici vanno d’accordo con le persone provenienti dalle culture e dai contesti sociali più disparati e riescono a esprimere le loro idee in modi che gli altri capiscono. Essere empatici non significa psicanalizzare l’altra persona in modo da poterla manipolare ma, piuttosto, intuire qual è il modo migliore per collaborare con lei.

Considerate la situazione che segue. In un'azienda tecnologica c'era una divisione di consulenza dove lavorava un ottimo analista dei sistemi, in grado di risolvere problemi di cui nessuno riusciva a venire a capo. Ma, per citare le parole di un altro impiegato, «Non possiamo mai metterlo davanti ai clienti». Questo perché non si fermava mai a chiacchierare, non stabiliva nessun contatto umano con i clienti, non chiedeva mai neppure quale pensassero che fosse il problema: si limitava a lanciarsi subito su quella che vedeva come una soluzione, e questo suo atteggiamento faceva scappare i clienti.

Ciò che mancava a quell'analista era la competenza dell'empatia.

Sappiamo tutti che l'empatia è importante nelle relazioni personali, ma qual è il suo ruolo nell'ambito degli affari? C'è bisogno dell'empatia per lavorare con efficacia con gli altri, in particolare nel campo delle vendite e della gestione dei clienti, nei team e nelle posizioni di leadership. L'empatia sta a fondamento delle competenze dell'intelligenza emotiva che rientrano nel dominio della gestione delle relazioni: è la base di capacità relazionali più complesse, come quelle di influenzare gli altri o di avere un impatto positivo, di fare da mentore ad altre persone, di gestire i conflitti, di ispirare la gente nelle vesti di leader e di fare lavoro di squadra.

I dirigenti che sono bravi ad afferrare i punti di vista altrui – una parte chiave dell'empatia – ottengono risultati migliori negli incarichi all'estero, in quanto riescono a cogliere rapidamente i modelli mentali e le norme di comportamento non scritte di quelle culture.[1] Dalle ricerche condotte al Center for Creative Leadership è emerso che l'empatia predice performance di lavoro migliori per manager e leader.[2]

Quando i dirigenti si sottopongono a una valutazione a 360 gradi delle loro competenze dell'intelligenza emotiva che include un'autovalutazione oltre ai giudizi altrui, l'autovalutazione dei dirigenti dotati di una forte empatia è più o meno in linea con i giudizi espressi dagli altri (mentre quelli con il gap io-altri più accentuato hanno dei punti ciechi riguardo alle proprie debolezze).

Ciò è dovuto all'impatto di un'altra competenza dell'intelligenza emotiva: l'autoconsapevolezza emotiva, che è il fondamento stesso dell'IE. Una forte autoconsapevolezza emotiva vi consente di essere consapevoli anche di come vi vedono gli altri: percepite ciò che pensano e provano nei

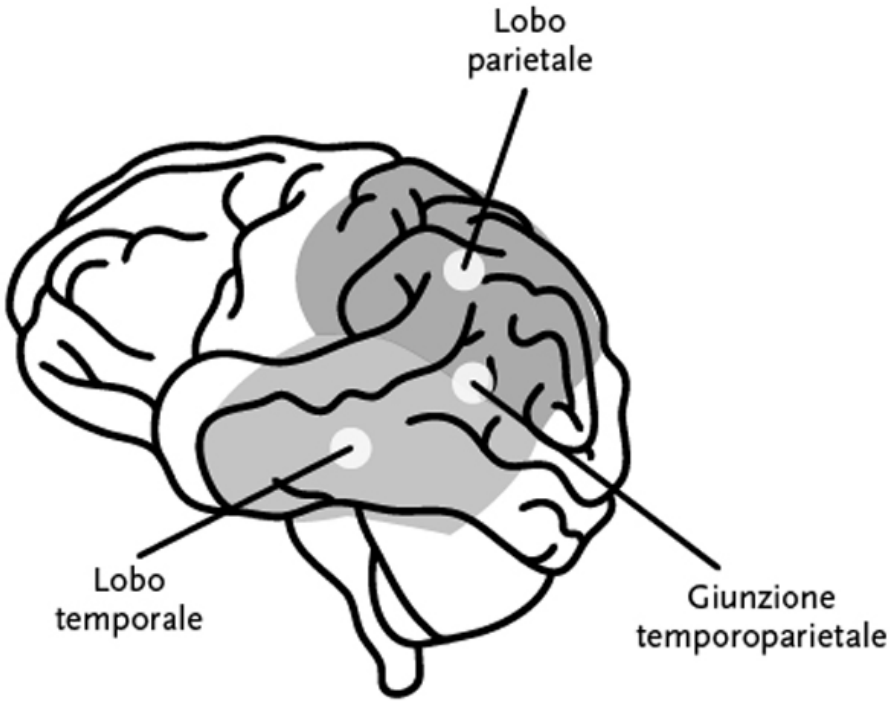
vostri riguardi, vedete come vi percepiscono. Se siete privi di autoconsapevolezza emotiva, anche la vostra empatia ne risente.

Per i dirigenti con una forte empatia è più facile mantenere un alto livello di coinvolgimento dei loro dipendenti, e i dipendenti empatici sono quelli con cui i clienti hanno l'esperienza migliore.

Empatia: il punto di vista della scienza del cervello *di Richard J. Davidson*

L'empatia è un argomento attorno al quale c'è stata una vera e propria fioritura di studi neuroscientifici seri.[3] I neuroscienziati riconoscono due tipi importanti di empatia: quella cognitiva e quella affettiva (o emotiva), ciascuna delle quali è mediata da circuiti cerebrali differenti. L'empatia cognitiva consiste nell'essere in grado di comprendere il punto di vista delle altre persone, riflettendo sulla loro situazione e considerando gli eventi o le forze che potrebbero agire su di loro.

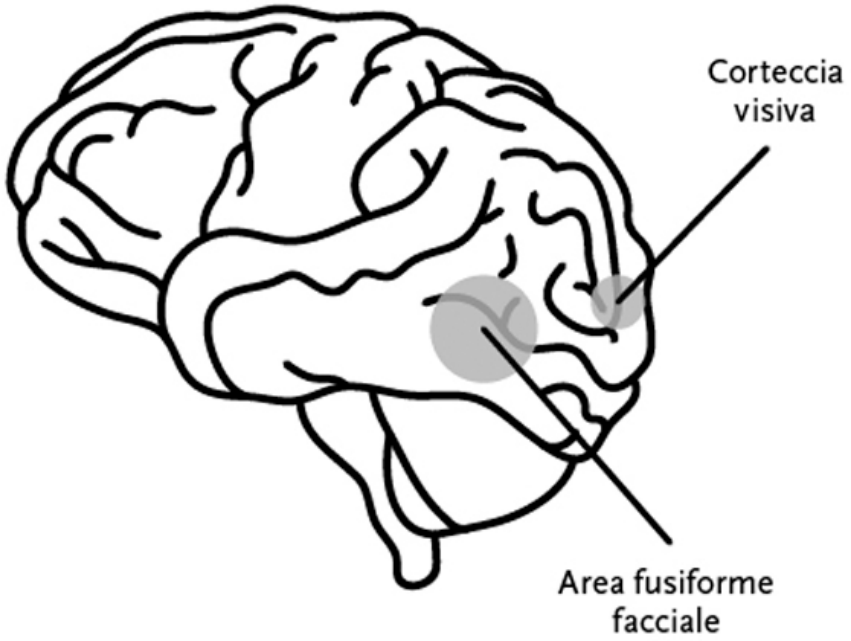
La giunzione temporoparietale è una regione situata nella parte posteriore del cervello, al punto d'incontro tra il lobo temporale e il lobo parietale. Queste aree sono coinvolte in interazioni legate a diversi sensi e hanno un ruolo importante nella parte cognitiva dell'empatia. I soggetti che presentano dei deficit in questa regione hanno problemi a riflettere sullo stato mentale degli altri: di fronte alla descrizione della situazione in cui si trova un'altra persona, per loro è molto difficile fare un'inferenza corretta sul suo stato mentale. Semplicemente, non riescono a mettersi nei panni altrui: non comprendono perché qualcuno è turbato o non se ne rendono nemmeno conto, mentre gli altri capiscono subito come una certa situazione debba essere molto sconvolgente.



La parte emotiva dell'empatia è mediata da circuiti differenti rispetto a quelli che stanno alla base dell'empatia cognitiva. È interessante notare che l'insula – l'area del cervello coinvolta nell'autoconsapevolezza emotiva – ha anche a che fare con la parte emotiva dell'empatia. L'insula ha un ruolo critico nel monitoraggio dei nostri segnali corporei. Quando siete emotivamente in sintonia con un'altra persona e avvertite la sua sofferenza, state percependo il suo dolore perché sentite nel vostro stesso corpo i cambiamenti che avvengono in risposta alla visione della sofferenza altrui. Quando l'insula dell'altro è attiva, spesso si attiva anche la vostra; sentite dentro di voi tutto quello che gli sta succedendo.

Una condizione necessaria per entrambi i tipi di empatia è la capacità di decodificare quei segnali che ci danno l'occasione di esercitarla, segnali che includono espressioni del volto o altri tipi di indicatori non verbali. Le persone si differenziano per la loro abilità nel decodificare i segnali non verbali degli altri. Una parte del cervello situata nella corteccia visiva, il cosiddetto giro fusiforme, è coinvolta nella comprensione delle espressioni facciali; alcuni neuroscienziati la chiamano "area fusiforme facciale" (FFA) proprio per via di questo suo ruolo speciale nel decodificare le espressioni del volto. Dato che le espressioni facciali sono un segnale così importante,

si è ipotizzato che il nostro cervello abbia una parte di rete neurale espressamente dedicata a questo processo.



La capacità di decodificare i segnali facciali si applica tanto agli aspetti cognitivi quanto a quelli emotivi dell'empatia. Anche se non percepiamo necessariamente le emozioni di un'altra persona attraverso le espressioni del suo volto, queste ultime sono i segnali che possono stimolare sia la nostra empatia cognitiva sia quella emotiva.

Quello di "preoccupazione empatica" è un concetto legato all'empatia che gli psicologi hanno usato per indicare l'interesse per il benessere dell'altro. Per esempio, se qualcuno sta soffrendo e noi abbiamo una preoccupazione empatica per quella persona, non sperimentiamo solo una forma emotiva di empatia ma siamo anche inclini ad agire concretamente per alleviare la sua sofferenza. È qui che l'empatia inizia a trasformarsi in compassione. La preoccupazione empatica potrebbe essere un altro modo di vedere la compassione: non solo come una risonanza emotiva, ma anche come una chiara motivazione ad agire per migliorare in qualche modo la situazione dell'altro. È quella forma di interesse che è spesso legata all'azione.

Team ed empatia *di Vanessa Druskat*

L’empatia è una competenza fondamentale dell’intelligenza emotiva. Non ci sono dubbi sul fatto che i leader e i membri dei team dotati di competenza empatica abbiano le maggiori potenzialità di rafforzare l’*esprit de corps* e migliorare le performance delle loro squadre; tuttavia, anche l’eccesso di empatia è una fonte comune di problemi nei team.

Qualche anno fa abbiamo condotto due studi sul collegamento tra l’empatia del leader di una squadra e l’emergere delle nove norme indicate nel nostro modello dell’intelligenza emotiva dei team.[4] Come ricorderete, le norme IE dei team producono il capitale sociale di questi ultimi (fiducia, sicurezza psicologica, efficacia del team ecc.), che conduce a sua volta ai livelli più alti di performance di squadra.[5] Abbiamo scoperto che l’empatia del leader del gruppo è correlata all’emergere di norme di squadra che promuovono lo sforzo di comprendere i membri (comprensione interpersonale) e di dimostrare supporto e rispetto nei loro confronti (comportamento premuroso). Si tratta di norme potenti che portano all’emergere di una sicurezza psicologica nel team, definita come la disponibilità dei suoi membri a parlare apertamente e sinceramente e ad assumersi rischi sociali nella squadra.

Tuttavia, abbiamo anche riscontrato che se i leader dei team non dimostravano di avere anche la competenza dell’autocontrollo emotivo (e di essere quindi presumibilmente in grado di gestire la loro empatia quando necessario), i punteggi alti nella competenza dell’empatia riducevano l’emergere della norma da noi indicata come “affrontare i comportamenti controproducenti”. In altri termini, quando i leader riuscivano a gestire la loro empatia attraverso l’autocontrollo, erano anche in grado di facilitare l’emergere di una norma del team che richiedeva di fornire un feedback onesto nei casi in cui un membro della squadra venisse a ostacolare i progressi di quest’ultima.

È interessante notare che abbiamo anche riscontrato che i leader preoccupati per le tempistiche (ossia, con un orientamento all’efficienza) dovevano anche avere alti livelli di empatia perché i loro team potessero sviluppare la norma della comprensione interpersonale. Senza la competenza dell’empatia, infatti, la concentrazione del leader

sull’efficienza riduce la quantità di tempo dedicata alla costruzione della comprensione interpersonale, cosa che ha un impatto negativo sul capitale sociale del team e sulla collaborazione tra i suoi membri.

Nei team, l’empatia eccessiva è un problema frequente. Spesso i leader e i membri troppo empatici si trattengono dal dare feedback costruttivi a chi infrange le norme o non ha delle performance in linea con quelle del gruppo, dicendo di temere che tali feedback farebbero “più male che bene”. Tuttavia, i membri dei team riferiscono anche che la loro più grande frustrazione è data dalla mancanza di responsabilità delle persone e dal “parassitismo” che ne consegue. I leader che si sentono a disagio nel dare dei feedback costruttivi diventano modelli di comportamento inadeguati e non aiutano i loro team a sviluppare norme che promuovano l’abitudine di scambiarsi reciprocamente questo genere di giudizi; questo è uno dei problemi più comuni che vediamo nei team. In altre parole, un alto livello di empatia nel team può facilmente produrre una cultura amichevole, ma ciò non implica che emerga anche una cultura psicologicamente sicura nella quale i membri possono continuare a crescere e imparare e hanno maggiori probabilità di assumersi i rischi sociali (per esempio, dichiarandosi in disaccordo con la maggioranza degli altri membri) necessari per l’innovazione e per raggiungere dei livelli elevati di performance di squadra.[6]

Questa situazione era evidente in un team che abbiamo recentemente assistito. A un primo sguardo, i membri avevano un atteggiamento reciproco gentile e amichevole. Di fatto, quando li abbiamo incontrati, avevano da poco seguito degli esercizi di costruzione del team e tutti, tranne il leader, ritenevano che ci fossero stati dei miglioramenti. Abbiamo osservato un sacco di allegria e di risate nel gruppo. Ma, come spesso accade, il leader aveva l’impressione che mancasse qualcosa e che, a livello generale, la condivisione e la collaborazione tra i membri della squadra non stessero migliorando. Li abbiamo sottoposti al nostro test di valutazione dell’intelligenza emotiva del team e, quando abbiamo mostrato loro i risultati – che evidenziavano come la loro cultura fosse improntata alla gentilezza ma “malsicura” – hanno subito riconosciuto e ammesso il problema.

Di conseguenza, i membri del team si sono impegnati a sviluppare una nuova cultura “concentrata sui feedback” (ossia, a implementare le norme

dell’“affrontare i comportamenti controproducenti” e dell’“autovalutazione di gruppo”); pertanto, il leader fortemente empatico aveva ora il mandato di assicurarsi che i membri si prendessero il tempo di darsi reciprocamente dei feedback e di tenere periodicamente delle discussioni aperte sulla cultura e le performance del team. Ci è voluto un po’ di tempo perché si abituassero a queste nuove norme ma, quando siamo andati a trovarli sei mesi dopo, il loro team era diventato più forte e più performante. Non vi sorprenderà sapere che, in seguito, il loro leader è stato promosso a un ruolo di maggiore responsabilità.

Ricapitolando, l’empatia è una qualità preziosa per i leader e i membri delle squadre, ma è necessario anche l’autocontrollo emotivo. Assieme, queste due competenze promuovono l’emergere di quelle norme del team emotivamente intelligente che conducono ai massimi livelli di performance di squadra.

L’empatia in azione *di Richard Boyatzis*

Che cosa sta alla base della competenza dell’empatia? L’intenzione sottostante è quella di capire gli altri. Non si tratta semplicemente di dare l’impressione di volerli capire, ma di preoccuparsi davvero di farlo. Anche se il comportamento più legato all’empatia è l’ascolto, non mi riferisco al semplice prender nota delle parole che escono dalla bocca di qualcuno, ma al prendersi il tempo di fare delle domande agli altri, all’avere pazienza e a mostrare un genuino interesse per qualcuno, prestando realmente attenzione alle sue risposte e usando poi quelle informazioni per plasmare le vostre future interazioni con quella persona. Quando qualcuno vi sta trattando con empatia, avete l’impressione che stia entrando in sintonia con voi. Questo è uno dei mattoni di ogni sana interazione interpersonale; di fatto, la sua mancanza porta allo sviluppo di relazioni negative.

Questa sensazione di essere ascoltati e compresi è importante per le persone sul posto di lavoro, soprattutto quando si trovano con qualcuno che vedono come un leader. Vogliono che il leader si preoccupi di loro. Per un manager o un leader, questo è il modo più facile per dare alle persone questa sensazione e per ricevere da loro informazioni su ciò che stanno pensando, su come si sentono e su quale impatto potrebbero avere queste

cose sul loro lavoro. Quando riuscite a esprimere un certo grado di interesse per le altre persone e loro lo percepiscono, iniziano a interessarsi a loro volta di voi e nella relazione comincia a crearsi una reciprocità che può finire per essere determinante.

In che modo potete sviluppare le vostre capacità empatiche o incoraggiare le persone a cui fate da coach a svilupparle? Dato che l'intenzione che sta alla base dell'empatia è quella di comprendere gli altri e l'azione in cui si manifesta è l'ascolto, se volete praticarla dovete prendere l'abitudine di fare più domande alle persone che vi circondano. Molto spesso ciò significa chiedere a che cosa stanno pensando o come si sentono. Potete iniziare in una riunione di gruppo in cui vi concentrate su una o due persone durante un incontro di mezz'ora chiedendovi "Chissà che cosa starà pensando in questo momento?". Un modo per controllare se la vostra sensazione è accurata consiste nell'avvicinare quella persona dopo l'incontro e domandarle "Che cosa stavi pensando durante la riunione? Che cosa ne pensi di ciò che è successo?". Questo è un modo molto utile per iniziare a vedere se riuscite a entrare in sintonia con persone differenti. Quindi, se avete l'occasione di conversare con qualcuno, fategli una domanda franca e ascoltate la sua risposta. Quanto più vi esercitate, tanto più diventerà facile e tanto meno vi sembrerà artificioso. Applicare questo metodo è utile tanto nella sfera personale quanto in ambito professionale. Sapere che la moglie di Jim è incinta di sei mesi, o che Elizabeth è eccitata per un futuro viaggio in Europa, può condurvi a una comprensione più profonda degli altri che contribuisce allo sviluppo dell'empatia.

Come ex ingegnere, so che molti di noi – che abbiamo ricevuto una formazione di carattere tecnico – hanno dei problemi anche solo a stabilire un contatto visivo. Da questa difficoltà ne derivano altre: non è facile fare una domanda a una persona e ascoltare la sua risposta se non la guardate negli occhi. In ogni caso, anche se ci sono delle pratiche per raggiungere un livello di empatia più alto, non è necessario che arriviate alla fusione mentale vulcaniana di *Star Trek*.

Come sviluppare l'empatia *di Richard J. Davidson*

L’empatia cognitiva ed emotiva può essere rafforzata attraverso diverse attività. L’empatia cognitiva – la capacità di comprendere un’altra persona – può essere migliorata raccogliendo informazioni su come certi tipi di condizioni influenzano la gente; queste conoscenze di base sull’impatto di una situazione possono aiutarvi a sviluppare la comprensione cognitiva.

Sia l’empatia cognitiva sia quella emotiva possono essere rafforzate attraverso la capacità di decodificare meglio gli indicatori non verbali delle emozioni delle persone, tra cui le loro espressioni facciali. Alcuni individui sono notoriamente poco capaci di farlo e presentano specifiche anomalie in questo ambito: sappiamo, per esempio, che le persone affette da disturbi dello spettro autistico incontrano delle difficoltà. Una delle ragioni è che, quando guardano in faccia una persona, non si concentrano sulla regione oculare del volto, dove viene comunicata gran parte di queste informazioni, ma si soffermano maggiormente sulla regione della bocca o su quella delle orecchie. In laboratorio, possiamo stabilirlo usando nelle situazioni interpersonali dei tracciatori oculari molto precisi.

Ci sono dei metodi di addestramento, in fase di studio, per migliorare la capacità di una persona di riconoscere le espressioni facciali. Abbiamo sviluppato un videogioco sperimentale che aiuta le persone – e in particolare i bambini – a concentrarsi sui segni facciali delle emozioni e a usare quegli indizi per dare delle risposte empatiche e anche per coltivare l’altruismo.

Sappiamo che certi tipi di metodi di meditazione, semplici e laici, che invitano gli individui a concentrarsi sul benessere degli altri e a generare sentimenti di gentilezza, interesse empatico, compassione e amore verso il prossimo, possono rivelarsi molto utili e possono cambiare il comportamento sociale. Ciò può essere descritto come una progressiva espansione del cerchio del nostro interesse empatico. Per natura, noi amiamo e ci preoccupiamo per i nostri figli, il nostro coniuge e le nostre famiglie, ma la sfida consiste nell’estendere quello stesso sentimento positivo di interesse e preoccupazione empatica a una cerchia sempre più ampia di soggetti. Allargare il cerchio della nostra compassione è molto importante. In ognuno di noi ci sono i semi di questa compassione, in quanto la mostriamo naturalmente nei confronti di chi ci è vicino, in particolare nel legame tra genitori e figli; è una cosa molto naturale.

Possiamo partire da questa risposta compassionevole di base e, semplicemente, allargare il cerchio includendo molti altri soggetti.

Un approccio alla coltivazione dell'empatia cognitiva e all'assunzione dei punti di vista altrui consiste nel fornire alle persone informazioni sulle regole delle interazioni sociali. Per esempio, quando un medico interagisce con un paziente, spesso è più girato verso lo schermo del computer che non verso il paziente stesso, e ciò può avere un impatto davvero deleterio. Come leader della mia organizzazione, mi sono reso conto che quando partecipo a una riunione dove devo prendere appunti e tenere traccia con attenzione di certe cose in vista di sviluppi futuri, non riesco a farlo e a essere al contempo pienamente presente con le persone che mi circondano. Ora a queste riunioni uso un software per la gestione degli appunti che mi consente di essere pienamente presente.

In modo analogo, come leader o membri di un'organizzazione, potete sviluppare l'empatia prendendo contatto visivo e annuendo se siete d'accordo con qualcuno che sta parlando, o trovando dei modi per catturare le informazioni che vi servono senza limitarvi a guardare esclusivamente il vostro taccuino o lo schermo del vostro computer. In aggiunta, potete allargare il cerchio della vostra compassione immaginando che i vostri colleghi siano un'estensione della vostra famiglia; se vi preoccupate per loro come fareste per i vostri familiari e i vostri amici, è più probabile che vi comportiate in modo empatico nei loro confronti.

Empatia: costruire un legame per arrivare a una leadership efficace *di George Kohlrieser*

L'empatia consiste nell'entrare in connessione con la sofferenza o la gioia degli altri. La loro sofferenza può avere a che fare con molte cose diverse. Mostrando compassione, potete costruire quel legame che è essenziale per una leadership efficace. Per sviluppare l'empatia, dovete imparare ad aprire il vostro cuore, a essere capaci di riconoscere, provare e indicare per nome tutta una gamma di emozioni. A volte anche solo fare qualcosa di semplice come andare a vedere un buon film strappalacrime può aprire il cuore di qualcuno: i film ben fatti ci guidano attraverso la gamma di emozioni che

rappresentano. È anche importante rendersi conto che tutte le emozioni contano: tristezza, paura e rabbia sono tutte importanti. Avere una buona empatia è necessario per affrontare l'intero spettro dell'esperienza umana in tutta la sua pienezza.

Un altro modo per aprire il vostro cuore consiste nel raccontare la sofferenza della vostra vita. Prendete una storia profondamente significativa di una delle vostre esperienze più dolorose e raccontatela a un amico, un collega, qualcuno che sappia ascoltare come avete sofferto nella vostra vita e vi faccia sentire la sua compassione. Molto spesso le persone diventano distaccate e si desensibilizzano davanti ai sentimenti difficili. Nei nostri programmi di addestramento, usiamo questa tecnica di raccontare le storie chiedendo ai leader di creare una linea temporale delle esperienze della loro vita, inclusi i cinque eventi, storie o perdite più dolorose e i cinque eventi, storie o cose più positive che gli siano mai capitate. Condividere qualcosa di profondamente personale con altri esseri umani e ascoltare le loro risposte vi consente di vedere sia la loro reazione, sia il modo in cui voi stessi percepite quella reazione. Diventa un altro modo per imparare ad aprire la porta delle emozioni, una capacità cruciale per i buoni leader.

Conclusioni *di Daniel Goleman*

Quando un'azienda invitò un famoso oratore motivazionale a parlare a tutto il suo staff, si presentarono talmente tante persone che, all'ultimo minuto, dovettero spostare l'evento in una sala più grande. Riuscirono a entrare tutti, ma l'impianto audio era inadeguato. Una dipendente seduta all'ultima fila riusciva a malapena a sentire le parole dell'oratore; così, durante una pausa, andò da un dirigente di alto livello a lamentarsi della cosa, dando sfogo alla propria frustrazione.

Lui la ascoltò con grande comprensione e le disse che poteva capire quanto si sentisse frustrata. A quel punto non c'era molto che potesse fare per cambiare la situazione, ma disse che avrebbe comunque parlato all'oratore informandolo del problema dell'audio e che gli avrebbe chiesto di fare il possibile per parlare a voce più alta del solito. La donna ringraziò il dirigente, sentendo che i suoi problemi erano stati ascoltati, e ciò fece tutta la differenza: quel semplice atto di empatia la portò a sedersi allo

stesso posto di prima, ad ascoltare lo stesso oratore attraverso lo stesso impianto audio scadente, e a sentirsi comunque molto meglio.

Ciò che quella donna aveva imparato quel giorno non era ciò che l'oratore era venuto a dire, ma era che il dirigente si preoccupava di come lei si sentisse e la comprendeva. L'uso esperto, da parte di quel dirigente, della competenza dell'empatia aveva quindi promosso l'obiettivo di "motivare i vostri dipendenti" di cui l'oratore era venuto a parlare. Come in questo caso, le competenze emotive e sociali della leadership operano molto spesso in varie combinazioni. Il dirigente non si era limitato a usare l'empatia, ma aveva anche dato prova della propria padronanza della competenza dell'autocontrollo emotivo: una persona priva di tale autocontrollo avrebbe potuto reagire mettendosi sulla difensiva, dicendo in tono infastidito che non era colpa sua e che non c'era nulla che potesse fare in proposito.

L'empatia è un'abilità fondamentale che sta alla base di ognuna delle competenze del dominio della gestione delle relazioni.

7

Consapevolezza organizzativa

Come competenza dell'intelligenza emotiva, la **consapevolezza organizzativa** consiste nell'avere la capacità di leggere le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo, nonché di identificare gli influenzatori, le reti e le dinamiche all'interno dell'organizzazione. I leader che sanno riconoscere le opportunità offerte dalle reti di contatti e sono in grado di identificare i rapporti di potere fondamentali, sono meglio equipaggiati per affrontare le esigenze del loro ruolo di leadership.
Qualunque sia il loro ruolo nel quadro di un'organizzazione, tutti i leader, per essere efficaci, devono padroneggiare la competenza della consapevolezza organizzativa.

Introduzione *di Daniel Goleman*

Come competenza dell'intelligenza emotiva, la **consapevolezza organizzativa** consiste nell'avere la capacità di leggere le correnti emotive e i rapporti di potere in un gruppo, nonché di identificare gli influenzatori, le reti e le dinamiche all'interno dell'organizzazione. I leader che sanno riconoscere le opportunità offerte dalle reti di contatti e sono in grado di identificare i rapporti di potere fondamentali, sono meglio equipaggiati per affrontare le esigenze del loro ruolo di leadership: tali leader, infatti, non comprendono soltanto le forze all'opera in un'organizzazione, ma anche i valori che la guidano e le regole non dette a cui la gente si attiene. Le persone dotate della competenza della consapevolezza organizzativa riescono a individuare le reti di relazioni personali che fanno funzionare l'organizzazione e sanno come trovare la persona giusta per prendere le

decisioni chiave e come formare una coalizione per raggiungere un certo obiettivo.

La vostra organizzazione ha una missione esplicitamente dichiarata? E, se sì, che relazione c'è tra quest'ultima e il modo in cui le persone operano all'interno dell'organizzazione stessa? La missione adottata – il cosiddetto "perché", lo scopo dell'azienda – potrebbe non avere molto a che fare con le attività quotidiane della gente. Se le cose stanno così, i leader che l'hanno scritta mancano di consapevolezza organizzativa e vengono meno alla loro responsabilità di assicurarsi che le operazioni dell'azienda siano in linea con la sua missione.

I ricercatori della Rotman School of Management dell'Università di Toronto hanno scoperto che, per introdurre dei cambiamenti in un'organizzazione, non conta tanto il rango formale nella gerarchia di un'azienda quanto piuttosto la capacità di leggere e mobilitare le reti informali necessarie per far sì che quei cambiamenti avvengano. [1]

I team dalle performance elevate sono particolarmente bravi a leggere le dinamiche presenti nella loro organizzazione e in quelle con cui interagiscono. Le squadre migliori sanno benissimo quali altri gruppi sono essenziali per la loro efficacia: [2] riescono a far leva sui gruppi giusti al momento giusto per gli obiettivi giusti, e sanno comunicare in un modo tale che tutti si sentano motivati ad agire nell'interesse di una visione condivisa.

La consapevolezza organizzativa aiuta a guidare la strategia per raggiungere gli obiettivi in ogni organizzazione dove ci sia una rete, indipendentemente dal contesto.

C'è poi un'altra dimensione in cui la consapevolezza organizzativa di un leader può avere un impatto benefico. Il gran numero di persone presenti in un'organizzazione fa sì che la larghezza di banda complessiva della loro attenzione può essere più grande di quella di ogni singolo individuo; così, un leader dotato di consapevolezza organizzativa può rendersi conto di quale sarebbe il modo più efficiente di distribuire quella larghezza di banda (chi dovrebbe prestare attenzione a che cosa, e per quale ragione). Questa distribuzione attraverso l'intera organizzazione fa alzare il livello dell'attenzione che può essere prestata, delle informazioni che possono essere ricevute e assimilate e delle decisioni che possono essere prese su come rispondere al meglio.

I sintomi di quello che potremmo chiamare “deficit di consapevolezza organizzativa” consistono nel lasciarsi sfuggire dati importanti (con la conseguenza di prendere cattive decisioni), nello stare troppo poco attenti a ciò che avviene sul mercato e in una generale incapacità di prestare attenzione dove bisognerebbe farlo. Per contro, un’organizzazione ben concentrata – così come un leader ben concentrato – funziona bene su tre livelli: quello di una consapevolezza interna di quei fattori che vanno al di là dei soliti indicatori chiave delle performance, come il clima emotivo e l’entusiasmo collettivo delle persone; quello del modo in cui questa organizzazione si relaziona con le altre – dai fornitori ai concorrenti – e con gli operatori chiave nella sua nicchia ecologica; e, infine, quello dei sistemi più grandi nei quali è inserita (dall’economia e dai cambiamenti tecnologici alle tendenze sociali e alle forze politiche rilevanti).

Dato che le persone si concentrano su ciò che ha significato, i leader possono dirigere l’attenzione ponendo degli obiettivi e articolando una missione. I leader migliori mostrano la loro consapevolezza organizzativa catturando e incanalando l’energia collettiva verso gli obiettivi strategici che contano di più; tali leader sanno dove quell’energia sembra essere ben direzionata e dove, nell’organizzazione, potrebbe essere utilizzata meglio (e impiegano la loro stessa energia personale per alzare il livello dov’è necessario).

C’è un ulteriore ambito in cui la consapevolezza organizzativa di un leader si dimostra vantaggiosa: quello di percepire le dinamiche delle altre organizzazioni, in particolare se si tratta di clienti o assistiti (o potenziali clienti e assistiti). In pratica, si tratta di riconoscere gli obiettivi e le motivazioni dell’altro gruppo e agire in modi che segnalino la conoscenza e il rispetto di ciò che è per loro importante. Questa consapevolezza organizzativa rivolta verso un gruppo esterno può tradursi in maggiori vendite, nella creazione di una partnership o in altre forme di collaborazione.

Un’altra dimensione della consapevolezza organizzativa ha a che fare con i valori condivisi. A un convegno economico, i partecipanti si sentirono rivolgere la domanda: «Quante delle vostre organizzazioni hanno una missione esplicitamente dichiarata?». Circa i due terzi di loro alzarono la mano.

La domanda successiva fu: «E quella dichiarazione riflette di fatto le vostre realtà quotidiane?». Solo poche mani rimasero alzate. Questa distanza tra i valori esplicitamente abbracciati e l'esperienza concreta delle persone può condurre non solo a frustrazione e rabbia, ma anche a cinismo e sfiducia. Anche quando un'azienda realizza grandi profitti e i suoi impiegati vengono pagati bene, se tale successo arriva a scapito dei principi e dei valori delle persone, queste ultime potrebbero provare un senso di vergogna o percepire una macchia nel loro successo. Ciò potrebbe valere in misura ancora maggiore per gli impiegati più giovani: sembra infatti che, per i millenials, un senso di scopo e di significato in ciò che fanno valga almeno quanto il compenso economico che ricevono, se non addirittura di più.

Le doti essenziali per costruire la consapevolezza organizzativa *di Michele Nevarez*

Per poter essere bravi nella consapevolezza organizzativa, dobbiamo prima esserlo in tre altre competenze dell'intelligenza emotiva e sociale. Dobbiamo comprendere l'impatto che le nostre emozioni e le nostre azioni hanno su noi stessi e sugli altri (autoconsapevolezza emotiva), ed essere capaci di leggere in modo accurato questi stessi elementi e indizi nelle altre persone (empatia); la consapevolezza organizzativa si basa sull'uso costante e abile di entrambe queste competenze. Inoltre, dobbiamo essere in grado di cambiare coscientemente il nostro comportamento (autocontrollo emotivo) per adattarci alle situazioni in cui ci troviamo.

Nella vita quotidiana, spesso procediamo con il pilota automatico, senza essere consapevoli dei nostri sentimenti, dei nostri comportamenti e dell'impatto che hanno sugli altri, cosa che ci lascia impreparati ad anticipare l'intrinseca complessità delle nostre interazioni con gli altri e a risponderle. Spesso non siamo neppure coscienti di essere passati al pilota automatico; di conseguenza, dobbiamo ricordarci – con uno sforzo cosciente – di riattivare quelle abilità e quei comportamenti di cui abbiamo bisogno non solo per essere consapevoli a livello organizzativo ma anche

per funzionare bene in altri ambiti della nostra vita professionale e personale.

Se l'autoconsapevolezza emotiva è la candela interna alla cui luce possiamo vedere ciò che accade dentro di noi, l'empatia è la torcia esterna che illumina quello che avviene negli altri e nel mondo che ci circonda. La consapevolezza attenta (sinonimo di pienezza mentale) consiste nell'atto cosciente di ricordarci di rimanere presenti o richiamare la nostra attenzione; è ciò che guida i nostri sforzi in una particolare direzione e sta al cuore della competenza dell'autocontrollo emotivo. La mancanza di consapevolezza di sé e degli altri è l'equivalente emotivo del cercare di muoversi al buio: finiremo probabilmente per sbattere contro gli oggetti sul nostro cammino.

Il risultato dello spegnimento del pilota automatico – attraverso l'applicazione degli antidoti dell'autoconsapevolezza emotiva e della consapevolezza sociale, oltre che dell'autocontrollo emotivo – è che non solo iniziamo a vedere l'impatto che abbiamo sugli altri, ma notiamo dei cambiamenti nei nostri stessi stati emotivi e in quelli di chi ci circonda. Se siamo abbastanza abili in ognuna di queste tre competenze della leadership, possiamo concentrare la luce della nostra attenzione sulle nostre interazioni e determinare qual è il modo migliore di contribuire al bene più grande, consentendo al contempo al nostro io migliore di emergere in ogni contesto.

Per passare dall'autoconsapevolezza alla consapevolezza organizzativa, riflettete su come conoscete ciò che avviene nel vostro mondo interiore. Spesso ciò significa prendersi un momento per mettersi tranquilli e controllare coscientemente il proprio stato, guardando dove ci sono delle tensioni fisiche o emotive; è qualcosa che molti di noi fanno prima o dopo una riunione litigiosa o altre situazioni lavorative potenzialmente stressanti. In modo simile, potete osservare il vostro team o il vostro reparto e le sue interazioni con le altre parti dell'organizzazione, prestando attenzione alle dinamiche nelle riunioni e alle comunicazioni tra le persone. Prendete nota di come le cose vengono fatte e da chi. Che cosa riuscite a percepire riguardo alle vostre reazioni e alla risposta degli altri a queste situazioni? Proprio come potete essere consapevoli di ciò che sta avvenendo dentro di voi, cercate di individuare, all'interno dell'organizzazione, le tensioni o le cause scatenanti quando le interazioni si fanno tese. Cercate di vedere chi ha il potere informale e quali persone potrebbero essere i nodi chiave nel

passaggio delle informazioni attraverso l'organizzazione; questa conoscenza può essere di inestimabile valore nell'aiutarvi a comprendere le interdipendenze tra i vari reparti e a capire come gestirle con successo.

L'empatia è una forma di consapevolezza sociale, di osservazione attenta e di ascolto profondo. Espanderla nella consapevolezza organizzativa significa fare un passo indietro e prendere nota del tono emotivo delle riunioni e delle altre interazioni che hanno luogo sul lavoro. L'empatia ci consente di notare il comportamento non verbale e le espressioni facciali; potete usare queste capacità anche per osservare le interazioni fra persone di reparti e uffici diversi. Inoltre, questa consapevolezza può anche aiutarvi a vedere quali sono le regole non dette nel modo in cui le cose vengono fatte e a cogliere i valori delle persone che lavorano nell'organizzazione. Riconoscere quelle aspettative e quelle norme dell'organizzazione e lavorare di concerto con esse può fare la differenza tra ottenere apprezzamento e supporto per il lavoro svolto dal vostro reparto e suscitare, al contrario, risentimento o rifiuto.

Guardare la vostra organizzazione attraverso le lenti dell'autoconsapevolezza emotiva e dell'empatia vi aiuta a spostare la vostra consapevolezza dalla struttura e dalle gerarchie ufficiali dell'organizzazione al modo in cui le emozioni si manifestano e agiscono nelle relazioni che la attraversano. Usare queste competenze fondamentali è importante per arrivare a padroneggiare la competenza della consapevolezza organizzativa.

La consapevolezza organizzativa in azione *di Richard Boyatzis*

Ogni competenza dell'intelligenza emotiva ha un'intenzione sottostante e dei comportamenti che indicano quando tale intenzione viene messa in atto con abilità; in questo caso, stiamo parlando di quanto accuratamente una persona è in grado di cogliere ciò che sta accadendo nell'organizzazione. L'intenzione alla base è quella di comprendere le persone e i processi nell'organizzazione presa come un'unità; ciò può applicarsi a una famiglia o a qualunque altro tipo di gruppo, così come alle organizzazioni nel mondo del lavoro. Un comportamento che mostra questa competenza potrebbe

essere la capacità di descrivere il ruolo delle persone nelle varie reti sociali. La maggior parte di noi ha un ricordo molto vivido di chi, alle superiori, era nel “gruppo dei fighi”, in quello dei “nerd” o in quello dei “ragazzacci”. La comprensione delle reti sociali – capire le norme, i valori e il modo appropriato di agire all’interno delle varie parti dell’organizzazione – è il comportamento che vediamo quando una persona sta usando la consapevolezza organizzativa.

I sistemi operano in ogni organizzazione, così come nelle famiglie e in altri contesti. Considerate chi influenza chi in una famiglia allargata. A chi dà retta lo zio Frank? La cugina Barbara chi chiama quando vuole condividere qualcosa? A chi si rivolge papà se vuole qualche buon consiglio? Sul lavoro, cercate di scoprire chi parla con chi. Chiedete ai vostri colleghi come interpretano le varie reti sociali. Vi suggerisco comunque di muovervi con cautela, perché in certi contesti la gente potrebbe pensare che vi stiate interessando troppo alle politiche d’ufficio o che stiate semplicemente spettegolando. Se avete intenzione di provarci, potresti rivolgervi all’altra persona dicendole con franchezza: «Sto cercando di sviluppare la mia consapevolezza organizzativa; se ti suona un po’ strano, ti chiedo di avere pazienza».

La consapevolezza organizzativa è la competenza che vi consente di essere sensibili ai sistemi di cui fate parte, tanto sul lavoro quanto a casa o nel tempo libero. Consiste nel notare le norme (ossia, le regole del comportamento appropriato) e i valori o la cultura dell’organizzazione. Come accennavamo sopra, ciò include anche l’identificazione delle reti sociali: capire, per esempio, chi parla con chi di che cosa, chi ha il potere e chi costituisce il collante emotivo. Questa competenza è di cruciale importanza per riuscire a ottenere risultati in un’organizzazione.

Per mettere in pratica questa competenza, durante la vostra prossima riunione riflettete su quale delle persone presenti nella stanza ha il maggior potere, chi è al secondo posto e così via, fino all’ultimo. Chi ascolta gli altri? Chi viene ascoltato? Chi sono i leader? Chi sono i coach o le persone pronte ad aiutare?

Conoscendo le regole e le reti di un’organizzazione, una persona intenzionata a lanciare un nuovo progetto sa chi arruolare per coinvolgere la gente e chi evitare perché susciterebbe reazioni negative da parte degli altri. Se l’empatia permette a una persona di aiutare gli altri individui, di dirigerli

o di gestirli, la consapevolezza organizzativa le consente di mettere in atto i piani desiderati o di motivare gli altri a lavorare assieme per realizzare una visione, una strategia o degli obiettivi condivisi.

Team e consapevolezza organizzativa *di Vanessa Druskat*

Nessun team è un'isola: ognuno ha al proprio esterno persone con cui i membri sono legati da un rapporto di interdipendenza, persone che hanno un impatto sulle risorse e le performance. L'elenco include capi, fornitori, clienti, portatori di interesse e altri team. Indichiamo le azioni e le interazioni che si concentrano all'esterno della squadra come il livello "transfrontaliero" delle sue dinamiche. È facile sottovalutare l'importanza dell'energia e dell'attenzione concentrate all'esterno; tuttavia, i nostri ricercatori hanno riscontrato da tempo che i team dalle performance elevate costruiscono una norma da noi chiamata *comprensione organizzativa*, che è simile alla consapevolezza organizzativa e che richiede di impegnarsi concretamente per cercare di capire che cosa preme a quei portatori di interesse, chiedendosi, per esempio, perché prendono determinate decisioni. [3, 4]

Un'illusione comune nei team che hanno da poco raggiunto performance elevate è la convinzione di avere al proprio interno tutto ciò che serve per ottenere quei risultati: per esempio, hanno la motivazione, le risorse e le persone per arrivare al successo e mantenerlo. Di solito, però, le cose non stanno così. Il contesto lavorativo cambia continuamente e un team non sa mai da dove verranno le sue prossime risorse critiche. Come minimo, i portatori di interesse o gli esperti possiedono qualche informazione che potrebbe migliorare le decisioni e le strategie della squadra; un team dalle performance elevate deve esserne consapevole e deve mettersi alla costante ricerca di nuovi modi per rafforzare la propria consapevolezza organizzativa e politica.

Abbiamo riscontrato che i team dalle performance elevate sviluppano due norme "transfrontaliere" distinte (come ricorderete, le norme sono definite come regole e aspettative informali sulle quali i membri del team si ritrovano d'accordo). [5] Come dicevamo, la prima è chiamata *comprensione organizzativa* e ha a che fare con la comprensione delle priorità e del mondo

emotivo dei portatori di interesse esterni alla squadra. Prendete, per esempio, il vostro capo o i dirigenti che stanno sopra di voi nella gerarchia, o le persone che valutano le vostre performance: a che cosa sono interessati? Che cos'hanno in mente? Se dovete andare da loro a chiedere delle risorse, vi sarà più facile ottenerle se sapete che cosa reputano importante. E per quanto riguarda i clienti e gli assistiti? Che cosa c'è nel loro mondo? Un team deve usare queste informazioni per costruire una comprensione condivisa del contesto in cui opera, sulla cui base potrà poi stabilire le proprie priorità.

La seconda norma è quella che chiamiamo *costruire le relazioni esterne*: è definita come stabilire attivamente delle relazioni con i portatori di interesse e con coloro che sono in grado di fornire informazioni e risorse e che possono influenzare le performance del team. Tra queste due norme c'è una forte correlazione. Noi raccomandiamo alle squadre di condurre un'analisi dei portatori di interesse, con la creazione di un foglio di calcolo o di un elenco di tutte le persone e i team che sono coinvolti nel lavoro svolto dalla squadra; tale foglio dovrebbe includere informazioni sulle loro priorità ecc. Una volta creata la lista, è possibile assegnare i membri dei team ai diversi soggetti: il loro compito sarà quello di incontrare i vari portatori di interesse e cercare dei feedback e delle idee per migliorare la comprensione organizzativa e il rapporto del team con questi soggetti. Per esempio, un membro potrebbe fare da collegamento tra il team e un particolare cliente, e avrebbe il compito di andare a incontrarlo per sentire il suo feedback e capire quali sono le sue preoccupazioni, dopodiché riporterebbe tali informazioni alla squadra.

In un team dalle performance elevate, abbiamo visto un membro presentarsi al gruppo dicendo «Mi servono tre persone che vengano con me da questo cliente»; dopo averlo incontrato, sono tornati con feedback e informazioni importanti. Le squadre più accorte includono nel loro piano d'azione la gestione dei portatori di interesse.

Le ricerche mostrano che i team tendono a essere o concentrati all'interno e con una forte coesione di squadra, oppure concentrati all'esterno e con una minore coesione.[6] Quanto più una squadra si rafforza, tanto più inizia a pensare alle proprie necessità interne; ciò la spinge a interagire meno di frequente con i portatori di interesse e, spesso, a interpretare questi ultimi e gli altri team secondo stereotipi sbagliati. Gli

stereotipi tendono a produrre delle incomprensioni che possono condurre a conflitti. Quanto più una squadra chiude le proprie porte agli “esterni”, tanto meno sarà probabile che riesca a ottenere le informazioni di cui ha bisogno per imparare, per crescere e per mantenere performance elevate. D’altro lato, alcuni team dedicano così tanto tempo ed energia a concentrarsi sull’esterno che non costruiscono una forte comunità all’interno; questa concentrazione esterna li rende meno consapevoli delle esigenze di sviluppo all’interno della squadra.

Noi chiediamo ai team di concentrarsi sia all’interno sia all’esterno, cosa non facile a meno che una squadra non sviluppi norme che promuovano le attività richieste. Ciò aiuta a prevenire la formazione di quei «compartimenti stagni» che spesso provocano conflitti all’interno del gruppo e influiscono negativamente sulla capacità di prendere delle buone decisioni e di raggiungere i più alti livelli di performance. I team e i loro membri hanno sempre più lavoro da fare che tempo per farlo; è più probabile che un membro dia la priorità a incontrare un soggetto esterno e a riferire al gruppo ciò che ha appreso (cosa che può essere fatta attraverso documenti scritti postati nei portali del team) se la sua squadra si aspetta chiaramente che lo faccia e chiede che queste informazioni vengano portate con regolarità.

I team dalle performance elevate sanno anche scegliere il rappresentante più adatto per incontrare i diversi portatori di interesse. È qui che si vede l’importanza dell’intelligenza emotiva individuale al livello di squadra. I membri dotati di una forte intelligenza emotiva hanno più probabilità di successo come collegamenti della squadra con i soggetti esterni, dove occorre qualcuno che sia in grado di uscire e costruire dei rapporti; altri membri potranno contribuire al successo del team con competenze differenti. Uno degli aspetti migliori nel guidare un team emotivamente intelligente è che il leader può contare sull’aiuto dei membri, ognuno dei quali ha capacità diverse. La cosa importante è che non c’è bisogno che il leader si faccia carico di tutto il lavoro con i portatori di interesse.

Costruire le basi della consapevolezza organizzativa del team

In che modo un team può essere efficace nella costruzione delle relazioni esterne? Innanzitutto, deve identificare i propri portatori di interesse,

contattarli e far loro delle domande: a che cosa sono interessati? Qual è il rapporto tra ciò che fanno e gli obiettivi di questo particolare team e dell'organizzazione nel suo complesso? Una volta ho visto un team dalle performance elevate nominare un'altra squadra per un premio interno istituito dalla loro organizzazione; com'è ovvio, quell'atto ha consolidato una forte relazione tra i due gruppi e le performance di entrambi ne hanno beneficiato.

In uno dei nostri studi,[7] i manager ci hanno detto: «Noi crediamo che i team migliori in questa azienda siano quelli a cui vengono assegnati i membri migliori, le "stelle". E ottengono i membri migliori perché la direzione è più interessata al lavoro svolto da tali squadre». I miei colleghi e io abbiamo esaminato la questione nel corso di un ampio progetto di ricerca biennale con i team di quella organizzazione.

Ne è emerso che la convinzione dei manager era sbagliata. I risultati dello studio hanno infatti mostrato che, nell'azienda, i team dalle performance migliori erano quelli che, tra le altre cose, sembravano essere i più apprezzati dalla direzione, in quanto concentravano parte delle loro energie nel costruire i rapporti con i portatori di interesse esterni e tra questi ultimi c'era, appunto, anche la direzione stessa. I team dalle performance elevate costruivano norme come quelle che abbiamo discusso sopra: non avevano necessariamente i migliori dipendenti dell'azienda, e non godevano automaticamente dell'attenzione della direzione. Piuttosto, si erano dati la priorità di costruire rapporti con la direzione e di scoprire che cosa premeva di più agli alti dirigenti; queste azioni, quindi, li aiutavano a ricevere le risorse di cui avevano bisogno per superare i loro obiettivi.

Mettere al lavoro la consapevolezza organizzativa *di George Pitagorsky*

Come consulente per più di trent'anni nel mondo dei servizi tecnici e della formazione aziendale e come chief information officer, il mio successo dipende dalla capacità di valutare molto rapidamente la natura di un'organizzazione e le persone che vi lavorano. Quali sono i loro valori e i loro stili di pensiero? Che linguaggio usano per parlare della tecnologia e

del loro lavoro? Come prendono le decisioni? Chi sono le persone che riescono *davvero* a fare le cose? I soggetti vanno d'accordo tra di loro? Quante più cose conosco sulla natura di un'organizzazione, tanto più posso essere efficace come consulente, dirigente o leader di qualunque tipo.

Non si tratta solo di memorizzare l'organigramma formale dell'azienda o di avere una comprensione puramente intellettuale della situazione: si tratta, piuttosto, di una percezione più intuitiva della cultura e delle sottocorrenti emotive che entrano in gioco in quelle relazioni umane che determinano il carattere dell'organizzazione.

Tale consapevolezza non è utile soltanto ai consulenti esterni e ai dirigenti; penso che tutti, a ogni livello, ne abbiano bisogno, poiché al crescere della consapevolezza organizzativa delle persone aumenta anche la loro efficienza nel lavoro che svolgono. Ma che cosa intendo quando parlo di consapevolezza organizzativa? Come si manifesta, in concreto? Come è possibile svilupparla? Ecco alcune delle mie risposte a queste domande.

Le organizzazioni sono sistemi

Se si menziona la teoria dei sistemi, la maggior parte delle persone strabuzza gli occhi, ma in realtà non è poi qualcosa di così complicato: significa, semplicemente, guardare la propria situazione riconoscendo il suo essere influenzata dall'ambiente, dalle persone e da tutte le cose che avvengono dentro e attorno a essa. Ha anche a che fare con il modo in cui le singole parti sono connesse al tutto. Come potete spiegarvi la ragione per cui il vostro progetto non sta raggiungendo i suoi obiettivi se non esaminando i fattori che glieli farebbero raggiungere? Chi e che cosa influenzate? E chi e che cosa influenza voi?

È facile riconoscere quando qualcuno non sta tenendo conto del sistema. Lo vedo nei progetti in cui le persone decidono di mettere in moto qualcosa senza prendere in considerazione l'effetto onda che le loro azioni potrebbero avere su altre unità all'interno della stessa azienda. Abbracciando una visione sistemica, potete comprendere come i processi interpersonali interagiscono con i sistemi concreti e ne sono influenzati.

I leader esperti usano la consapevolezza organizzativa

Ho lavorato con una banca internazionale su un progetto per reingegnerizzare il processo usato per fornire prestiti commerciali su larga scala ai loro clienti. La dirigenza della banca voleva un sistema più automatizzato che ponesse l'accento sul controllo dell'esposizione della banca riguardo ai prestiti.

Nel settore commerciale, c'erano gli addetti ai prestiti; dovevamo renderci conto di come operavano e di come un cambiamento in quel modo di agire avrebbe influito sulla loro capacità di comunicare con efficacia e di erogare i prestiti. Che impatto avrebbe avuto, sull'esito del processo, un cambiamento come l'automazione del modo in cui preparavano le loro proposte e le comunicavano ai superiori? Il processo standard adottato dalla banca prevedeva che gli addetti ai prestiti andassero dai clienti, parlassero con questi ultimi delle loro esigenze e valutassero l'entità della somma necessaria; quindi, sulla base di tale valutazione, avrebbero presentato oralmente la loro proposta ai superiori, discutendo le proprie sensazioni riguardo alla situazione e ricevendo dai dirigenti un feedback schietto. Il processo aveva organicamente funzionato in questo modo per un secolo e mezzo.

L'introduzione della tecnologia prevedeva che l'addetto ai prestiti inserisse le proprie informazioni in un sistema in grado di valutare automaticamente l'azienda del potenziale cliente e il livello di esposizione di quest'ultima e delle aziende a essa imparentate in base al settore di attività, al Paese, alla regione e ad altri parametri. La proposta sarebbe stata quindi resa immediatamente disponibile ai responsabili dei prestiti di livello superiore attraverso un flusso di lavoro elettronico.

Vista dall'esterno, sembra una grande idea che permetterebbe di risparmiare tempo e fatica. Tuttavia, uno dei leader dell'azienda, che sponsorizzava il programma, era perfettamente consapevole del carattere dell'organizzazione: si rendeva conto che un'automazione di questo genere avrebbe interrotto un processo di apprendimento dalla straordinaria importanza sia per gli addetti ai prestiti di livello inferiore sia per i loro superiori, che usavano il vecchio sistema per valutare l'efficacia lavorativa e le capacità generali delle nuove leve. Lo sponsor era consapevole del potere della comunicazione faccia a faccia; inoltre, si rendeva conto di come i suoi pari – i dirigenti di alto livello – non avessero alcuna familiarità

con l’uso dinamico della tecnologia nel loro lavoro e fossero avversi a questo genere di novità.

Alla fine, abbiamo quindi creato un processo ibrido che teneva in considerazione la necessità dell’interazione faccia a faccia, momento per momento; il nuovo processo consentiva che questo confronto avesse luogo ma, al contempo, irregimentava gli aspetti più tecnici delle proposte e rendeva il lavoro degli addetti ai prestiti più facile e più efficace. La consapevolezza organizzativa ha anche messo in luce la necessità di un processo di gestione del cambiamento per abituare i dirigenti anziani all’uso dell’automazione nel loro lavoro quotidiano.

La consapevolezza organizzativa e la comprensione della natura delle persone, della tecnologia, del processo decisionale e della qualità delle comunicazioni ci hanno permesso di sviluppare nei tempi previsti un programma su cui tutti erano d’accordo e per un costo migliore di quello preventivato.

Come sviluppare la consapevolezza organizzativa

Come ho detto, penso che tutti, a ogni livello, abbiano bisogno della consapevolezza organizzativa. Le persone che lavorano ai livelli bassi e intermedi devono partire dall’assicurarsi di avere una chiara comprensione delle dinamiche della loro parte specifica dell’organizzazione. Prestate attenzione a chi fa che cosa e al modo in cui le cose vengono fatte. Qual è il mio ruolo nel mio reparto, il ruolo del mio reparto nell’organizzazione, il ruolo della mia organizzazione nel mondo esterno? Qual è l’ecosistema peculiare della mia organizzazione?

Per chi riveste i più alti ruoli dirigenziali, è altrettanto importante prestare attenzione all’intero, alle sue parti e al modo in cui tutte queste realtà interagiscono, ponendo l’enfasi sulle relazioni interpersonali e sulla comunicazione.

Per imparare come funziona l’organizzazione, guardatela come un sistema di parti che interagiscono fra di loro contenuto all’interno di un sistema più grande, ossia l’ambiente socio-economico. Questa visione vi consente di arrivare alla consapevolezza organizzativa. Da lì potete quindi scendere più in profondità per esplorare le varie relazioni. Leggete e guardate i materiali informativi dell’organizzazione, nella misura in cui

esistono e in cui è possibile ritenere che presentino un quadro accurato della situazione. Parlate con i vostri pari, i subordinati e i superiori – e in particolare con i membri di vecchia data dello staff – delle dinamiche relazionali, delle norme e dei valori che vedono. Cercate di apprendere molteplici punti di vista; le dinamiche di un'organizzazione sono complesse.

I leader che vogliono sviluppare la propria consapevolezza organizzativa e quella del loro staff possono promuovere una continua discussione sull'importanza critica delle dinamiche interpersonali, sui componenti dell'organizzazione e su come ogni parte si integra con tutto il resto. Possono stabilire un modello, un po' come un disegno architettonico, che dice «qui ci sono i componenti fondamentali della nostra organizzazione, qui ci sono le cose di cui sono responsabili i vari team e qui c'è il modo in cui tutte queste realtà funzionano assieme nell'interesse della nostra missione collettiva, che è…».

Il leader può ingaggiare un analista che abbia le competenze necessarie per tracciare un quadro oggettivo da diversi punti di vista: le unità dell'organizzazione, le persone, i sistemi IT, i dati, gli obiettivi e i valori. Usando il modello come una cornice di riferimento, la leadership promuove un processo in cui il gruppo definisce la propria situazione e la assimila. Considerate l'organizzazione, ciascun reparto e il team di progetto nei termini degli elementi che seguono.

- *Stile di lavoro generale*: è ben gestito, razionale e in continuo miglioramento, oppure è reattivo e ripete inconsciamente gli errori del passato?
- *Cambiamenti di profilo*: l'organizzazione è lenta a cambiare? Il cambiamento è gestito bene? O c'è una costante incertezza?
- *Direzione e controllo*: sono burocratici, equilibrati o caotici?
- *Efficacia a livello di performance*: l'organizzazione è una "macchina" ad alto funzionamento e dalle performance ottimali? Misura le proprie prestazioni e le migliora continuamente?
- *Trasferimento delle conoscenze*: le conoscenze vengono conservate e passate da un soggetto all'altro senza intoppi, in un processo consapevole e ben gestito?
- *Comunicazioni*: sono franche oppure guardinghe e disfunzionali?

- *Relazioni*: sono prevalentemente gerarchiche, collaborative, collegiali, professionali, contrattuali – o un mix di queste varianti, a seconda della situazione? E sono sane?
- *Gestione delle aspettative*: le aspettative sono razionali? Le persone si aspettano il cambiamento e si adattano a esso rivedendo le loro aspettative riguardo alle performance e ai risultati futuri?
- *Estetica*: il clima generale dell'organizzazione, del reparto o del team è allegro, elegante, accettabile o triste?

La conoscenza intuitiva delle dinamiche dell'organizzazione

Le ricerche, le analisi e le osservazioni fatte da altri sono un punto di partenza; ma, alla fine, verificate come stanno le cose direttamente coi vostri occhi, attraverso l'osservazione attenta del vostro comportamento e di quello di coloro che vi circondano. Le dinamiche organizzative si fondano sul modo in cui le persone interagiscono tra di loro in un sistema complesso. Si tratta di dinamiche sottili e soggette al cambiamento; pertanto, la consapevolezza organizzativa va oltre la semplice comprensione intellettuale, consistendo piuttosto in una conoscenza profonda e intuitiva di come l'organizzazione "si sente" nel suo costante procedere. La consapevolezza organizzativa porta con sé una maggiore probabilità di successo.

Conclusioni *di Daniel Goleman*

Ai tempi in cui l'IBM lavorava soprattutto nel settore dei grandi elaboratori centrali e la forza di internet stava appena iniziando a emergere, un ingegnere che lavorava in quell'azienda si rese conto delle possibilità offerte dalla rete. I suoi capi non condividevano il suo entusiasmo, ma lui difese con forza le ragioni per entrare nel web in un libro bianco che venne fatto circolare nella società. Ben presto iniziò a sentire che altre persone sparse qua e là nell'azienda la pensavano allo stesso modo e formò con loro una coalizione di individui che misero in piedi un sito gestito dall'IBM per le Olimpiadi, il primo nel suo genere. Quel sito raggiunse una popolarità

tale che l’azienda creò una divisione web di cui il nostro ingegnere venne messo a capo.

Guidato dalla competenza della consapevolezza organizzativa, quell’ingegnere evitò di insistere troppo presto con la sua idea presso le persone sbagliate: espose invece le sue teorie e si circondò di persone che credevano nella possibilità di quella visione e che erano disposte a impegnarsi per vederla realizzata. Costruì una coalizione in cui assunse un ruolo di leadership; quindi, dopo aver approntato un progetto in grado di mostrare il vero potenziale di quelle idee, poté far colpo sui suoi capi mettendoli di fronte a qualcosa di tangibile, qualcosa di concreto che sapeva li avrebbe convinti molto di più di una semplice idea astratta. Questo approccio riflessivo condusse l’ingegnere a un trionfo personale e segnò un grande successo per l’intera azienda e per molti suoi clienti negli anni a venire.

8
Influenza

L’**influenza** è una competenza sociale. I leader che sono dotati di autoconsapevolezza emotiva, possiedono l’autocontrollo per gestirsi e rimangono adattabili, positivi ed empatici, riescono a esprimere le loro idee in modo tale da attirare gli altri. L’influenza è necessaria per ogni stile di leadership, ma può essere esercitata in un modo significativo ed efficace oppure suscitando resistenza. I leader forti nella competenza dell’influenza sanno raccogliere il sostegno delle altre persone con relativa facilità e sono in grado di guidare un gruppo coinvolto, mobilitato e pronto a eseguire i compiti che gli vengono affidati.
È così che si fanno i veri progressi, che si raggiungono i successi straordinari. In che modo un leader può sfruttare queste abilità per diventare influente? È la domanda a cui risponderemo in questo capitolo.

Introduzione *di Daniel Goleman*

Intesa come una competenza dell’intelligenza emotiva, l’influenza consiste nella capacità di avere un impatto positivo sugli altri, di convincerli o persuaderli per ottenere il loro supporto. Grazie alla competenza dell’influenza, riuscite a essere persuasivi e coinvolgenti e potete conquistare il consenso delle persone chiave.

Un CEO aveva deciso di trasferire la sua azienda con sede a Manhattan in una città a più di 1000 chilometri di distanza, nella speranza di risparmiare grazie ai benefici fiscali e al minor costo del lavoro; inoltre, era cresciuto in quella città e a Manhattan non si era mai trovato bene. L’annuncio della decisione venne però accolto da un’ondata di dimissioni: la gente non

voleva trasferirsi in quel piccolo centro. In particolare, perse diversi membri del personale informatico, che portarono con sé un sacco di informazioni cruciali, non scritte, sul funzionamento dei sistemi IT dell'azienda. Per recuperare quelle informazioni, la società si ritrovò così costretta ad assumere gli ex dipendenti nelle vesti di consulenti, pagando loro uno stipendio più alto.

Alla fine, quindi, la carenza di influenza di quel CEO costò molto alla sua azienda in termini di maggiori spese e mancati guadagni.

Ecco i dati scientifici riguardo all'importante impatto dell'influenza. In uno studio sui dirigenti nel settore delle vendite dei servizi finanziari,[1] si è riscontrato che la competenza dell'influenza prediceva maggiori introiti. La capacità di influenzare gli altri è essenziale per il successo nelle vendite: per i migliori venditori e addetti alla gestione dei clienti, la costruzione di un forte rapporto continuativo è più importante del riuscire a mettere a segno una specifica vendita (preferiscono tenersi stretti i clienti o gli assistiti piuttosto che vendere loro qualcosa che li lascerebbe insoddisfatti).[2]

Ciò evidenzia l'importanza del rapporto personale per poter influenzare qualcuno.[3] La creazione della fiducia sembra essere una precondizione per facilitare l'influenza: se vogliamo far cambiare idea a una persona, è utile innanzitutto costruire una connessione che la renderà più aperta all'ascolto di quello che abbiamo da dirle.

Tra i professionisti che lavorano nel campo assistenziale, l'influenza è la competenza più forte che caratterizza i soggetti dalle performance straordinarie.[4] Per chi svolge un ruolo di aiuto, il successo si riduce in ultima analisi alla capacità di connettersi con il modo in cui le persone vedono ciò che conta, di immedesimarsi nel loro punto di vista e di usare queste intuizioni per comunicare con efficacia. Per i medici, ciò significa saper spingere i pazienti a seguire le loro raccomandazioni, che si tratti di prendere una medicina o di fare più esercizio fisico.

L'influenza ha un forte impatto positivo sul successo di ogni dirigente. Questo potrebbe valere in modo particolare, per esempio, per i leader da cui dipendono molti gruppi differenti. Come ricorderete, la leadership è l'arte di fare un buon lavoro attraverso gli altri, e l'influenza è il modo più efficace per arrivare a questo obbiettivo. Per la stessa ragione, l'influenza è cruciale anche quando lavorate con un reparto su cui non avete alcuna autorità

diretta, ma la cui collaborazione è comunque necessaria per il vostro successo: non potendo ordinare loro di fare ciò che volete, dovete convincerli o ispirarli affinché si impegnino al massimo a raggiungere il chiaro obiettivo da voi indicato.

Nella misura in cui ognuno di noi ha una propria sfera di influenza personale, siamo tutti dei leader. Per quanto riguarda gli stili di leadership, il leader visionario – che articola una visione profondamente sentita in grado di entrare in risonanza con gli altri e di motivarli – mostra un uso evidente dell'influenza; ma anche facendo da coach e da mentori (che è un altro stile di leadership, con un'altra competenza sottostante) apriamo la porta a una connessione personale che può a sua volta diventare un'autostrada per influenzare le persone. Gli altri due stili di leadership – quello partecipativo, che cerca il consenso, e quello affiliante, che vede il valore di divertirsi assieme – costruiscono quel tipo di relazioni positive che consentono ai leader di esercitare l'influenza durante le loro interazioni quotidiane. Tutti questi stili hanno un impatto positivo sul clima emotivo. [5]

Dal canto opposto, ci sono due stili comuni di leadership che hanno un impatto negativo sul clima di un'organizzazione e che ostacolano l'influenza. Il leader "battistrada", che vede solo gli sbagli e non elogia mai nessuno, finisce per alienarsi le persone; lo stesso vale anche per il leader che, seguendo il vecchio stile "comando e controllo", non fa altro che dare ordini di qua e di là. Entrambi questi stili creano degli stati d'animo negativi nelle persone guidate, bloccando così ogni tentativo di influenzarle.

L'influenza trae forza dall'empatia: se non comprendiamo il punto di vista delle altre persone e non percepiamo ciò che sentono, influenzarle diventa più difficile. Così, come molte competenze dell'IE, l'influenza funziona meglio in coppia con altre competenze specifiche.

L'influenza in azione *di Richard Boyatzis*

Ogni competenza dell'intelligenza emotiva ha delle intenzioni sottostanti e dei comportamenti che indicano quando viene messa all'opera con talento. L'intenzione alla base della competenza dell'influenza è il desiderio di convincere qualcuno, di portarlo a essere d'accordo con voi. Il

comportamento che mostra all'opera questa competenza consiste nell'agire in modo da far leva sull'interesse personale degli altri, anticipando le loro possibili domande. Molti indicatori della competenza dell'influenza coincidono, in sostanza, con le migliori pratiche di vendita. Per esempio, i venditori esperti chiedono ai clienti di che cosa hanno bisogno e sono preparati a spiegare in che modo il prodotto che stanno vendendo soddisferà tali esigenze; analogamente, i leader dotati di una forte influenza cercano informazioni sulle persone e le organizzazioni che guidano e parlano di come le loro iniziative verranno incontro ai bisogni di quei gruppi.

Spesso la gente identifica la leadership stessa con l'influenza. Nella misura in cui abbiamo una sfera d'influenza – e l'abbiamo tutti nelle nostre famiglie, con i nostri amici e sul lavoro – siamo dei leader. In questo senso, ognuno di noi è un leader.

È interessante notare che, in certi tipi di leadership, un'eccessiva influenza può essere un problema. Le varie organizzazioni hanno norme diverse e, per usare con abilità la vostra influenza, dovete comprendere la specifica cultura con cui state lavorando: in certi contesti, come le organizzazioni non profit, le persone non sono contente se hanno l'impressione che stiate usando la vostra influenza per pretendere troppo da loro, o se siete privi di una buona dose di umiltà.

Come sviluppare l'influenza

Come potete costruire la vostra capacità di influenzare gli altri? Un modo per sviluppare o perfezionare questa competenza consiste nel seguire un buon corso di formazione alle vendite: non vi farà diventare dei venditori, ma vi aiuterà a comprendere e usare i modi per esercitare l'influenza. I leader che hanno qualche esperienza di lavoro come venditori partono avvantaggiati quando si tratta di usare l'influenza nei ruoli di leadership.

Quelli di voi che non hanno mai lavorato come venditori hanno comunque altri modi per esercitarsi.

Uno consiste nello scegliere una questione o una decisione che dev'essere presa sul lavoro o in famiglia e considerare i singoli individui coinvolti. Che cosa potrebbe incoraggiarli ad abbracciare la vostra posizione su quel punto? Quali sono le cose a cui danno importanza, e in che modo la vostra posizione le promuoverebbe?

Quando avete compreso la loro prospettiva, fate un elenco dei motivi per cui qualcuno potrebbe trarre beneficio da un'attività o una decisione che ritenete utile per la vostra organizzazione. Mettere per iscritto questo elenco vi aiuta a prepararvi ad affrontare delle discussioni in cui dimostrerete come, oltre ad avere le vostre ragioni personali per sostenere una determinata proposta, comprendete anche quali vantaggi ne trarrebbero gli altri; in questo modo, mostrerete anche di essere consapevoli delle preoccupazioni degli altri e di tenerne conto.

Un altro modo consiste nell'unirvi alla causa di qualcun altro o nell'abbracciare una sua preoccupazione. Può anche essere qualcosa di semplice, come insegnargli a fare meglio qualcosa che lo aiuterà a ottenere ciò che vuole. Per esempio, magari nel vostro ufficio c'è qualcuno che non sa usare bene un certo programma al computer e che per questo deve rimanere al lavoro più a lungo; insegnargli qualche scorciatoia od offrirgli qualche consiglio che lo aiuti a sviluppare le sue competenze informatiche sarebbe un aiuto apprezzato nell'immediato e, in futuro, lo renderebbe più aperto ad accogliere le eventuali richieste di appoggio per i vostri obiettivi.

Prima di andare a un meeting a discutere una nuova idea, provate a parlare con una singola persona e a costruire un'alleanza con lei; anche qui, si tratta di prestare attenzione a quali sono le sue preoccupazioni in relazione alla nuova idea, senza limitarvi a cercare di imporle la vostra opinione.

Come ognuna delle competenze dell'intelligenza emotiva, anche quella dell'influenza interagisce con le altre; un buon modo per rafforzarla (oltre alla pratica) consiste quindi nel coltivarla assieme all'empatia e alla consapevolezza organizzativa.

Tre aziende, tre strade che portano all'influenza *di Peter Senge*

Mentre lavoravo a *The Necessary Revolution*, la mia attenzione era concentrata su come gli individui e le organizzazioni collaborano per creare un mondo più sostenibile. Ho visto molti casi di persone che hanno avuto un forte impatto sulla loro azienda pur non occupando posizioni di vertice,

cosa che trova in genere conferma nella nostra esperienza sul cambiamento sistemico: la gente tende a esagerare l'influenza dei CEO per quanto riguarda i cambiamenti profondi, a lungo termine. Ecco le storie di tre di quelle aziende.

Conoscere la cultura della propria azienda

Come ogni processo di cambiamento, lavorare per raggiungere una maggiore sostenibilità è una cosa che dipende molto dal contesto: dovete conoscere la vostra azienda, le persone che vi lavorano, la sua cultura e il suo funzionamento generale. La sensibilità alla cultura è sempre importante, e non si tratta solo di capacità di coglierla: dovete anche rispettarla. Tra chi si occupa dell'organizzazione delle comunità, circola un vecchio detto secondo il quale tutte le rivoluzioni iniziano attorno ai tavoli da cucina. Si parte dal piccolo, a livello informale. Alla Nike c'erano due giovani donne che, applicando questo approccio, scelsero di parlare direttamente ai designer al fine di portare la loro azienda a eliminare i rifiuti e le sostanze tossiche. Sapevano che i lavoratori della Nike erano entusiasmati dall'innovazione, dalla creazione di cose nuove: una delle massime chiave della ditta recitava «Innovare è nella nostra natura».

Le due donne guardarono l'organizzazione e si chiesero: «Chi ha un sacco di influenza? Qual è il percorso naturale da seguire? Chi ha influenza nei passaggi lungo quel percorso?». Una di loro era Darcy Winslow, che all'epoca dichiarò «Abbiamo pensato ai nostri 25.000 dipendenti». Aveva appena letto *Il punto critico* di Malcolm Gladwell e pensava che "Il cinque per cento, magari il sette o l'otto, potrebbe essere una massa critica; ma il cinque per cento di 25.000 è pur sempre un gran numero!". Poi, però, rifletté: "Innovare! I designer! Molte delle figure mitiche in questa azienda sono designer". Chi disegna le scarpe di Michael Jordan o di Kobe Bryant? Tutti alla Nike sanno chi è. Così, Darcy iniziò a bussare a un po' di porte e a parlare con i designer; alcuni li conosceva già, altri no.

Agli incontri non esponeva soltanto le sue preoccupazioni, ma presentava i dati di un recente studio tossicologico sui materiali usati nelle scarpe Nike, che aveva commissionato nelle vesti di capo del dipartimento delle ricerche avanzate. Era in grado di indicare esattamente ai designer quali componenti delle scarpe erano tossici (anche dopo lo smaltimento),

quali erano sicuri e quali erano quelli di cui nessuno conosceva ancora gli effetti. Chiedeva solo qualche minuto del loro tempo e non aveva secondi fini al di là di quello di valutare il loro interesse. «In genere, cinque minuti bastavano per capire chi era davvero interessato.» Alcuni si fermavano di botto e dicevano cose come «Oh, questo è importante. Dovremmo discuterne un po' più a lungo».

Imparò di dover anche superare una mentalità secondo la quale le questioni inerenti alla tossicità si riducevano tutte all'"essere meno cattivi". Per un'azienda che ama l'innovazione, non c'era molto di stimolante nella semplice eliminazione di qualche tossina: il loro uso era solo una delle tante cose da evitare. Alla fine, Darcy comprese che la chiave per attingere all'energia della creatività stava nel chiedere «Che cosa vogliamo fare che nessun altro ha mai fatto?» e arrivare a un punto della conversazione dove qualcuno avrebbe detto «Intendi fare una scarpa che sia totalmente priva di colle? In fondo è lì che ci sono molte sostanze tossiche, negli adesivi usati per attaccare la suola alla parte superiore. Wow! Nessuno ha mai fatto una cosa del genere per una scarpa da corsa di prima classe. Nessuno sa come farlo in modo economico e senza il rischio che la scarpa si rompa nel bel mezzo di una gara importante». Era a quel punto che i designer si elettrizzavano.

L'approccio paziente adottato da Darcy era molto diverso da quello seguito da tanti altri promotori di iniziative, che pensano di dover semplicemente trovare dei modi per spingere la gente a fare qualcosa che altrimenti potrebbe non voler fare. Darcy non riteneva che il suo ruolo fosse quello di convincere le persone. All'inizio si limitava a informarle chiedendo «Sappiamo che cosa c'è nelle nostre scarpe?» e le spingeva a rifletterci da sole. Non aveva risposte da dare, ma aveva informazioni che riteneva ponessero una questione strategica. Inoltre, sapeva di dover "seguire l'energia". Guidata dal concetto di massa critica, era preparata ad affrontare il fatto che molti sarebbero stati interessati al problema, ma non profondamente coinvolti. Grazie alla sua perseveranza, però, alla fine riuscì ad avere alcune serie conversazioni con venti dei più famosi designer della Nike, che si misero insieme e iniziarono a discutere di grandi ed eccitanti cambiamenti.

Tre o quattro anni dopo si era formato un enorme movimento, e oggi sul sito web della Nike campeggiano gli obiettivi aziendali di zero rifiuti, zero

tossicità e cento per cento «produzione a ciclo chiuso» (ossia, zero in discarica) per tutta la loro linea di prodotti. Nel suo cammino, Darcy si è ispirata al principio guida che sta alla base delle vere visioni: “non conta qual è la visione, conta quello che fa”. «È stato un lungo viaggio destinato a continuare, e ci sono ancora degli aspetti da affrontare, ma posso dire che credo che la cultura della Nike si sia evoluta fino ad abbracciare delle idee che una volta qui non c’erano.» Gli striscioni con le immagini di atleti famosi sparsi per il campus aziendale, che prima riportavano lo slogan «Innovare», ora dicono «Innovare per un mondo migliore».

Ecco alcune delle lezioni sull’influenza che penso si possano trarre da questa storia.

- Il vero cambiamento avviene spesso informalmente, grazie a persone che sanno ascoltare, rispettano la loro cultura e cercano delle finestre di opportunità.
- Le strategie efficaci spingono le persone da un approccio reattivo di mera soluzione dei problemi a un orientamento creativo, portandole a chiedersi “che cosa vogliamo veramente creare?”.
- Cercate le domande o gli argomenti che stimolano maggiormente la gente. Nella cultura della Nike, uno di questi aspetti stimolanti era “nessuno l’ha mai fatto prima”.
- Non preoccupatevi di “mettere tutti d’accordo”, create invece una massa critica di persone influenti e sostenetele mentre mettono all’opera la loro influenza.
- Dove ci sono delle questioni che vi stanno profondamente a cuore, lasciate perdere l’atteggiamento moralistico di chi pensa “devo convincere la gente a fare questa cosa” e cercate di capire dove i vostri interessi e quelli degli altri si incontrano naturalmente. Se le questioni in gioco hanno un valore reale, anche gli altri se ne interesseranno: “La nostra azienda fallirà se non lo facciamo”.

Comprendere le sottigliezze del patrocinio di una causa

Una parte importante dell’influenzare sta inevitabilmente nel saper comunicare il proprio messaggio. A un certo punto, la Coca-Cola assunse un vicepresidente molto preparato perché si occupasse delle questioni legate alla responsabilità ambientale e sociale. Il nuovo vicepresidente

commissionò, all'interno dell'azienda, uno studio accurato per analizzare la situazione idrica nelle aree dove la Coca-Cola prevedeva una crescita delle proprie attività, regione per regione. Presentò poi al consiglio di amministrazione una mappa che mostrava l'entità della crescita auspicata in ogni regione e quindi la sovrappose a una mappa della scarsità d'acqua attuale e futura, mostrando che molte delle aree dove l'azienda intendeva crescere sarebbero andate incontro a gravi carenze idriche. Tutti i presenti ascoltarono e recepirono con grande attenzione le sue parole. Aveva fatto un'ottima presentazione e pensava di essere riuscito ad aiutarli a capire che la loro strategia commerciale era a rischio. Rimase quindi molto sorpreso quando, nei mesi seguenti, vide il risultato della sua iniziativa: non successe nulla. Era perplesso e confuso, perché pensava di aver presentato un'argomentazione logica e molto persuasiva.

Quando tornò a parlare con le persone, apprese che la sua presentazione era stata molto logica, ma che il consiglio di amministrazione non sapeva come prenderla. Non provenendo dal mondo degli affari, il nuovo vicepresidente non aveva capito che molte delle decisioni chiave che un consiglio è chiamato a prendere vengono spesso ricondotte a termini finanziari: i membri del consiglio avevano familiarità con i concetti di rendimento, di tempo per l'earn-out di un investimento, di tasso di investimento minimo accettabile e di rischio finanziario, ma non con quello di carenza idrica. Una volta capito il quadro della situazione, il vicepresidente trovò qualcuno che gli creasse un modello di analisi del rischio finanziario basato sulla sua analisi della carenza idrica. Sei mesi dopo, con le stesse informazioni di base, si ripresentò al consiglio di amministrazione portando con sé un sofisticato modello di rischio finanziario: il consiglio rispose immediatamente e ci fu un acceso dibattito su ciò che quei dati implicavano per le opzioni che avevano davanti e le conseguenze future. Il problema della sua prima presentazione non aveva nulla a che fare con i valori o con la preoccupazione per le questioni di fondo, ma solo con il linguaggio. I termini con cui si era inizialmente rivolto a quelle persone, pur suscitando il loro interesse come esseri umani, le avevano messe in difficoltà sul piano del loro ruolo di decisori con una responsabilità fiduciaria per il bene dell'azienda. La lezione è semplice: quando parlate di questioni complesse ai decisori chiave, trovate un modo

per andare loro incontro e aiutateli ad avere una conversazione a cui possano partecipare seriamente.

Scoprire il DNA culturale della vostra azienda

In un altro caso, ho osservato per anni una donna della Costco che cercava di convincere i suoi dirigenti che avrebbero dovuto interessarsi al problema della povertà nelle comunità agricole. La Costco vende un sacco di prodotti alimentari (in questo settore, è il secondo più grande venditore in America); così, mossa dalla convinzione che avrebbero davvero potuto essere una grande forza positiva, quella donna continuava ad affrontare la questione dal punto di vista di "È una cosa che dovremmo fare. Potremmo avere un impatto, con un grande beneficio per il mondo". Le persone annuivano e si dichiaravano d'accordo con lei, ma poi non se ne faceva nulla.

Dopo aver partecipato a una di quelle riunioni assieme a lei, le dissi: «Ho ascoltato quello che diceva la persona con cui stavi parlando. Era uno dei fondatori e, a livello personale, era davvero d'accordo con te. Tuttavia, c'era qualcosa che non gli tornava e ti ha dato un indizio che non credo tu abbia colto. Ha detto: "Siamo un'azienda che si basa sulle strette di mano"». «Sì, è una delle nostre frasi tipiche» mi rispose quella donna. «Ci consideriamo l'opposto dei grandi rivenditori che mettono al muro i loro fornitori per i costi, la qualità, tutto. Noi tendiamo invece ad avere un piccolo numero di fornitori a lungo termine con cui collaboriamo.»

«Questo è il vostro DNA culturale. Ti ha dato un indizio chiave riguardo al DNA culturale e tu non ci hai lavorato sopra» le spiegai. Mi chiese che cosa intendessi, e io le dissi di tornare da lui e dirgli: «È vero, siamo un'azienda che si basa sulle strette di mano, perché nel corso degli anni abbiamo imparato che la chiave di quell'innovazione che continua a far migliorare la qualità e a far scendere i prezzi è la collaborazione con i nostri fornitori: lavoriamo assieme a loro in modo che la loro attività abbia successo e che, collaborando con noi, possano continuare a investire nel miglioramento. Eppure, per quanto riguarda gli alimenti, spesso compriamo dai grossisti e non riusciamo a vedere la catena di approvvigionamento da cui dipendono, che parte dagli agricoltori. Se li aiutiamo a capire che la loro filosofia di base è giusta ma che devono estenderla più a monte nella catena di approvvigionamento, il risultato potrebbe essere diverso. Aiutiamoli a

vedere che il benessere delle comunità agricole è cruciale per il loro modello imprenditoriale». Lei andò a esporgli questo concetto e, in seguito, il vicepresidente le chiese: «Perché non mi avevi semplicemente detto che, se non facciamo questa cosa, tra dieci anni non avremo più delle forniture di qualità?». «Non ci avevo mai pensato, era troppo semplice» gli rispose.

Il principio, qui, è che una buona azienda che esiste da tempo ha un certo "DNA generativo", ha determinati elementi che sono la chiave del suo successo; nel caso della Costco, questa chiave è una fornitura affidabile e di qualità sul lungo periodo. Quando queste aziende vedono il collegamento tra la sostenibilità e il loro DNA generativo, si può partire.

In tutti e tre questi esempi, una profonda comprensione della realtà interna dell'organizzazione è stata fondamentale per avere influenza. Prima di cercare di convincere le persone a seguire le vostre idee, fate delle ricerche. Esaminate le vostre motivazioni: state solo cercando di avere ragione, o volete davvero essere utili? Date subito per scontato che le persone non siano d'accordo con voi, o concedete loro il beneficio del dubbio, ammettendo che possano condividere quegli stessi valori più ampi che sostenete anche voi?

In ultima analisi, l'influenza si basa sui valori e sulle relazioni: rispettare e ascoltare gli altri senza rinunciare a ciò che riteniamo giusto. Piuttosto che pensare a "Come posso influenzarli?", provate a chiedervi "Come potremmo scoprire insieme qualche modo per fare dei passi avanti riguardo a questioni complesse che, forse, non sono state comprese bene?".

Team e influenza *di Vanessa Druskat*

I miei colleghi e io definiamo l'intelligenza emotiva di gruppo (IE del team) come una cultura di squadra creata da un insieme di norme del gruppo che generano un ambiente sociale ed emotivo produttivo (per esempio, un clima di fiducia) in grado di portare a interazioni costruttive, a processi di lavoro collaborativi e all'efficacia del team. Come suggerisce la definizione, la costruzione di una cultura IE del team implica l'adozione di un insieme specifico di norme, [6] da noi suddivise in tre categorie:

1. norme incentrate sul modo in cui i membri interagiscono tra di loro (per esempio, comprensione interpersonale, gestione dei comportamenti controproducenti e comportamento premuroso);
2. norme incentrate sul modo in cui i membri interagiscono con il gruppo nel suo complesso (per esempio, autovalutazione del gruppo, creazione di risorse emotive, creazione di un ambiente affermativo, soluzione proattiva dei problemi);
3. norme incentrate sulle interazioni con gruppi e persone esterne al team (per esempio, comprensione organizzativa, costruzione di relazioni esterne).

Le norme del team sono aspettative e regole informali che influenzano e disciplinano il comportamento dei membri del gruppo. Tutti i team hanno delle norme, che nella maggior parte dei casi emergono senza bisogno di una considerazione consapevole. Le norme influiscono su tutti gli aspetti del funzionamento del team e riguardano, tra l'altro, le aspettative su questioni quali la puntualità nell'inizio e nella fine delle riunioni, la possibilità o meno di interrompere chi sta parlando, l'accettabilità che i membri controllino il loro computer o il cellulare durante i meeting, la gestione dei disaccordi, l'aspettativa o meno che tutti parlino, l'ammissibilità delle conversazioni mentre qualcuno parla ecc.

Le ricerche mostrano che lo sviluppo e l'applicazione deliberata di norme di squadra efficaci, come le norme IE del team, è uno dei modi migliori per ottimizzare il funzionamento di un gruppo.[7, 8] Tuttavia, molti leader e membri dei team non si rendono conto di quanto sia difficile applicare e rafforzare queste norme in modo che possano fare la differenza auspicata. Per esempio, è un'idea meravigliosa creare una norma che specifichi che nessun membro deve essere interrotto mentre sta parlando. Tuttavia, interrompere la discussione di un gruppo per far rispettare o rafforzare questa norma – e farlo in un modo che faccia la differenza – può essere impegnativo: richiede l'uso di abilità legate alla competenza IE dell'influenza.

L'applicazione delle norme può avvenire in due modi. In primo luogo, abbiamo riscontrato che è più probabile che le norme IE del team emergano e vengano mantenute quando i leader della squadra dimostrano capacità di

influenza e le utilizzano per farle rispettare. In secondo luogo, i membri del team possono influenzarsi a vicenda al fine di uniformare il proprio comportamento alle norme concordate. Il nostro modello di IE del team include una norma che facilita quest'ultimo metodo: la chiamiamo "creazione delle risorse emotive" e richiede di sviluppare degli strumenti che fanno sì che per i membri sia più facile e veloce comunicare i feedback e altri messaggi potenzialmente difficili. Svilupperò questo punto più avanti.

Capacità di influenza del leader e norme IE del team

Io e il mio collega Joan Manuel Batista Foguet, professore all'ESADE Business School di Barcellona (Spagna), abbiamo studiato l'emergere delle norme IE dei team in un campione internazionale di studenti MBA che lavoravano in team di progetto presso diverse scuole aziendali negli Stati Uniti e in Spagna.[9] Vale la pena di notare che l'età media di questi studenti era di ventisette anni e che la maggior parte di loro aveva maturato diversi anni di esperienza lavorativa prima di iscriversi all'MBA. Anche se i team erano tecnicamente autogestiti, le ricerche e l'esperienza mostrano che nei gruppi di questo genere emergono sempre dei leader informali;[10] pertanto, abbiamo chiesto ai membri di identificare chi si distingueva come leader emergente nei rispettivi team di progetto. Ciascuno degli studenti ha completato la versione a valutazione multipla dell'Inventario delle competenze emotive e sociali (ESCI).[11] Verso la fine del semestre, abbiamo anche misurato le norme IE dei team che si manifestavano in modo evidente in questi gruppi e abbiamo quindi esaminato quali competenze emotive e sociali dei leader predicevano l'adozione di tali norme da parte di un team.

Nel complesso, i nostri risultati hanno mostrato che la competenza più importante per predire l'adozione o meno, da parte di un gruppo, delle norme IE *incentrate sulla relazione* (che supportano lo sviluppo della sicurezza psicologica e della fiducia in un team) era l'influenza del leader, presa in base alla valutazione espressa dagli altri nell'ESCI. Influenza e leadership del team sono per certi versi sinonimi; i nostri risultati suggeriscono che ciò è particolarmente vero quando un leader cerca di convincere un team ad abbracciare con convinzione norme non legate ai

compiti da svolgere, che i membri potrebbero non riconoscere immediatamente come rilevanti per i risultati della squadra. Tuttavia, di solito i leader emotivamente intelligenti si rendono conto che la collaborazione del team richiede interazioni efficaci tra i suoi membri e che tali interazioni sono costruite sulla fiducia che nasce da norme e comportamenti incentrati sulle relazioni; pertanto, la costruzione di un team veramente collaborativo richiede l'applicazione e il rafforzamento delle norme IE, come la comprensione interpersonale, il comportamento premuroso e la costruzione di relazioni esterne. Il nostro studio ha riscontrato che le capacità di influenza del leader sono particolarmente necessarie per far rispettare e rafforzare queste norme, in apparenza non legate ai compiti da svolgere. È importante notare che la nostra ricerca mostra anche che queste norme non legate ai compiti sono fondamentali per la costruzione del capitale sociale necessario per raggiungere i massimi livelli di performance.[12]

Influenza dei membri del gruppo e norme IE del team

Una delle norme più popolari nel nostro modello dell'IE dei team è quella denominata "creazione delle risorse emotive". Questa norma richiede che il gruppo sviluppi degli strumenti che rendano più facile, per i membri, darsi a vicenda dei feedback o intervenire quando hanno l'impressione che il team stia trascurando qualcosa di rilevante. Questi strumenti funzionano meglio quando sono scelti dal gruppo. Per esempio, un team con cui abbiamo lavorato aveva introdotto una serie di cartellini rossi e verdi da utilizzare quando un membro infrangeva una norma (cartellino rosso) o quando faceva qualcosa che ne sosteneva una (cartellino verde). Così, quando un membro ne interrompeva un altro, veniva alzato un cartellino rosso per ricordargli la norma; questo comportamento veniva poi rinforzato quando il membro che era stato interrotto alzava un cartellino verde per premiare quello che aveva sollevato per primo il cartellino rosso. Un altro team con cui abbiamo lavorato aveva deciso di usare un elefantino di peluche per segnalare una violazione della norma o un comportamento positivo, o per far capire al gruppo che stavano andando fuori tema durante una discussione; era un modo divertente e spiritoso per dare voce ai membri in momenti in cui l'interruzione di una riunione o di una discussione del

gruppo sarebbe altrimenti sembrata fuori luogo. Nel nostro lavoro, abbiamo scoperto che queste “risorse emotive” o strumenti sono uno dei modi più efficaci per far rispettare o rafforzare le norme del team e, di conseguenza, per influenzare il comportamento e i risultati della squadra.

In sintesi

È importante notare che se un leader non usa le proprie capacità di influenza per sostenere un team nell’adozione di norme di squadra efficaci (e talvolta per costringerlo ad adottarle), tali norme non si concretizzeranno. Anche il ricorso alle “risorse emotive” verrà facilmente dimenticato se i leader non ricordano al gruppo di usarle. A volte gli interventi dei leader potranno sembrare disturbanti, in particolare quando il team ha appena iniziato a sviluppare una nuova norma. Alla fine, comunque, è molto più probabile che i team diventino emotivamente intelligenti se i loro leader formali e informali sono disposti a usare le proprie competenze di intelligenza sociale ed emotiva per far rispettare e rafforzare le norme IE.

Influenza e performance del leader *di Matthew Lippincott*

I leader dotati di autoconsapevolezza e autocontrollo emotivo hanno maggiori possibilità di influenzare gli altri e di coltivare relazioni efficaci; questo è uno dei risultati emersi dalla mia ricerca sull’efficacia della leadership e la consapevolezza, svolta per il conseguimento del dottorato presso l’Università della Pennsylvania nel 2016.[13] I leader presi in considerazione nel mio studio hanno affrontato alcune interviste approfondite che esploravano come la consapevolezza abbia contribuito al raggiungimento di particolari risultati e a un miglioramento complessivo della loro efficacia. Per identificare le loro competenze emotive e sociali, ho analizzato le trascrizioni delle suddette interviste utilizzando l’Inventario delle competenze emotive e sociali (ESCI). La mia ricerca ha coinvolto quarantadue leader e ha raccolto dati relativi a ottantatré organizzazioni globali.

I leader hanno dichiarato che la loro capacità di influenzare gli altri è migliorata in seguito allo sviluppo di una maggiore autoconsapevolezza,

che li ha portati a vedere in modo nuovo l'importanza della consapevolezza sociale e di altri aspetti della gestione delle relazioni. Queste informazioni hanno avuto un impatto positivo anche sulle loro capacità di autocontrollo emotivo, conducendoli infine a una maggiore capacità di influenzare gli altri e creare relazioni più efficaci.

Uno dei vantaggi derivanti da questo processo è stata una migliore capacità di comprendere la natura delle interazioni reciprocamente vantaggiose; queste prese di coscienza hanno spinto i leader a interrompere consapevolmente il comportamento egoistico e manipolativo e a prestare maggiore attenzione ai bisogni degli altri.

Un dirigente del settore bancario internazionale e di una nota società di consulenza globale ha dichiarato: «Sono diventato più consapevole dell'importanza di comprendere realmente le esigenze dei miei diretti sottoposti, di sapere che cosa provavano, i loro problemi, le loro difficoltà e come potevo aiutarli a migliorare le loro performance. In questo modo, loro possono a loro volta aiutare me e, insieme, potremmo ottenere risultati ancora migliori».

Una leader che ha ricoperto ruoli di direttore amministrativo e finanziario per tre corporation ha raccontato che, all'inizio, il suo approccio al lavoro con gli altri era del tipo «Ho bisogno di questa cosa subito, perché non mi rispondi? Vado a parlare con il tuo capo» e lo ha confrontato con il suo attuale approccio collaborativo all'interazione con i colleghi: «Farò del mio meglio per rendere la cosa il più indolore possibile, pur nel rispetto dei regolamenti. Quindi, apprezzerei il vostro aiuto».

Le prese di coscienza dei leader su come diventare più influenti erano anche collegate a rapporti su importanti successi di carriera, tra cui promozioni, trasformazioni organizzative e gestione efficace di situazioni di crisi; molti di tali rapporti mettevano in luce una maggiore comprensione dell'importanza del supporto da parte dei colleghi. Man mano che maturavano questa consapevolezza, i leader si concentravano sullo sviluppo di relazioni rispettose e di fiducia con i loro subordinati, i loro pari e i loro superiori; e dando costantemente prova di onestà, integrità e autenticità nelle interazioni con queste persone, la loro capacità di influenzarle migliorava in modo significativo.

Nathan (i nomi usati in questa storia sono di fantasia), il responsabile delle risorse umane presso un importante resort americano, ha raccontato come è riuscito a influenzare il raggiungimento di un risultato positivo durante un processo di assunzione potenzialmente controverso. Durante la ricerca esterna di un nuovo direttore informatico, un membro del reparto IT di nome Charles si era candidato per quella posizione; i suoi colleghi, però, avevano detto a Nathan che pensavano che Charles fosse emotivamente immaturo e che non fosse in grado di gestirli.

Nathan decise comunque di permettere a Charles di partecipare all’intero processo di assunzione, tra cui essere intervistato dagli altri candidati *e* intervistarli, dato che sarebbe stato una persona gestita da loro. Com’era prevedibile, dopo il colloquio con Charles gli altri membri della commissione di assunzione conclusero che non era qualificato per il ruolo. Nathan vide comunque il valore di quella esperienza, osservando come il processo avesse reso Charles consapevole di alcune delle sue carenze e gli avesse permesso di comprendere meglio le capacità richieste per il ruolo di leadership.

Quando fu chiaro che Charles non era un candidato adatto, alcuni degli altri membri della commissione chiesero perché Nathan continuasse a includerlo nel processo di assunzione; la sua risposta fu che, attraverso quel processo, stavano sviluppando l’intero reparto IT e coltivando la fedeltà dei dipendenti.

Meno di un’ora dopo il suo colloquio individuale con il candidato che sarebbe stato infine assunto, Charles inviò un’email a tutti dicendo che riteneva che quella fosse la persona migliore per il lavoro. Disse anche di aver apprezzato il modo rispettoso in cui era stato trattato durante il processo: gli era stata data l’opportunità di esprimere le sue preoccupazioni e di ottenere direttamente risposta alle sue domande. Nel suo messaggio, dichiarava anche «sono completamente pronto a dare pieno sostegno a questa decisione e farò tutto il possibile perché lui [il candidato prescelto] abbia successo». Stando alla testimonianza di Nathan, Charles aveva poi svolto un ruolo prezioso nello spiegare agli altri dipendenti perché il candidato era stato selezionato; inoltre, Charles sentiva di aver fatto un passo avanti significativo nella comprensione delle competenze che avrebbe

dovuto sviluppare per diventare, un giorno, un candidato adatto per una posizione di leadership.

Nathan ha descritto il proprio approccio come incentrato sulla comprensione del fatto che tutti i soggetti coinvolti nel processo dovevano seguire la loro strada per giungere a una decisione di cui potessero sentirsi davvero convinti. Rispettando il percorso unico di ognuno, invece di cercare di controllarlo, Nathan evitò anche di ritrovarsi con un leader IT che dipendesse poi da qualche dipendente risentito. Riassumendo il risultato ottenuto, Nathan ha dichiarato: «avevamo conquistato questo giovane tecnico di rete che, ora, era d'accordo non solo con la nostra scelta del leader, ma con noi come azienda. È diventato un ambasciatore dell'organizzazione. Credo che, se avessimo adottato un approccio meno coscienzioso, avremmo potuto fare molte cose che non ci avrebbero aiutati a raggiungere questo risultato».

A Nathan, infine, va anche riconosciuto il merito di non aver affrontato la situazione concentrandosi su quello che pensava fosse il candidato migliore. Piuttosto, ha capito come facilitare un processo alla fine del quale tutti i partecipanti avessero la sensazione che il loro contributo fosse stato rispettato: «Sapevo che era il candidato giusto. Ma non importava che lo sapessi io... importava che lo sapessero almeno altre sei persone».

Coltivare la competenza dell'influenza *di Matthew Taylor*

I leader efficaci usano l'influenza sia per far muovere le persone, sia per ispirarle a muoversi; raggiungono questo risultato comunicando la loro fiducia nei propri team, appellandosi ai loro valori e facendo in modo che si attengano ad alte aspettative di crescita e di realizzazione. Quando i leader usano bene l'influenza, i loro collaboratori dicono: «So che il mio leader crede in me, perché si preoccupa abbastanza da spingermi».

Non tutti i leader comprendono questa competenza fin da subito. Chi non si sente a proprio agio nell'uso dell'influenza può involontariamente permettere che i suoi collaboratori abbiano performance inferiori a quelle che potrebbero raggiungere. Chi si tiene stretto il controllo o si concentra solo sui risultati finisce probabilmente per demotivare i propri collaboratori.

In Achievement First (AF), la rete di scuole dove sono direttore anziano della leadership adattiva, crediamo che esista un punto ottimale dell'influenza che chiamiamo "warm-demanding" ("caloroso-esigente"), un'espressione coniata da Lisa Delpit per descrivere quegli insegnanti che riescono a costruire relazioni di grande influenza con gli studenti, superando le differenze.[14] La nostra formazione e il nostro coaching sulla leadership calorosa-esigente aiutano i leader che hanno difficoltà con l'influenza a raggiungere questo punto ottimale, ossia a credere profondamente nei loro team e, al contempo, a far sì che si attengano ad aspettative sempre elevate.

Capire qual è l'ostacolo

I leader che non riescono a mostrarsi calorosi ed esigenti devono innanzitutto capire quali sono gli ostacoli interni che li intralciano; di solito, questi ostacoli riguardano le storie dei leader sui loro dipendenti, le loro convinzioni sulle relazioni e sulla leadership e le paure connesse a tali convinzioni.

Il *facilitatore involontario* tende a credere che i leader debbano coltivare relazioni positive e di sostegno con i propri diretti sottoposti e che il conflitto debba essere evitato. Il *controllore negativo* tende a credere che le relazioni personali con i diretti sottoposti indeboliscano la sua capacità di leader di spingere verso i risultati. Entrambe queste convinzioni, quando sono eccessivamente sviluppate, limitano l'efficacia del leader.

Ciò che accomuna questi due tipi di leader è una percezione errata – o una storia che il leader si racconta – riguardo alle persone, percezione che comunicano inavvertitamente, attraverso le loro azioni, come una mancanza di fiducia nei loro team. Entrambi dimenticano che, in quanto esseri umani, le storie hanno un impatto su ogni nostra interazione con gli altri, perché non possiamo nascondere le emozioni che hanno dietro. Non intervenendo quando qualcuno ha prestazioni inferiori alle aspettative, i facilitatori involontari non solo normalizzano le performance insufficienti ma, implicitamente, trasmettono anche un messaggio che dice che non credono che i loro collaboratori siano in grado di crescere. I controllori negativi si impegnano a intervenire in modo punitivo più che non costruttivo, comunicando così una mancanza di fiducia nelle capacità dei loro sottoposti

e di interesse per loro. Quindi, nonostante i loro stili di leadership opposti, il facilitatore involontario e il controllore negativo demotivano entrambi i loro team comunicando una mancanza di fiducia. Analizzando il feedback dei portatori di interesse e le interazioni inefficaci con lo staff, i coach possono mostrare ai leader l'impatto sugli altri delle loro convinzioni, delle loro storie e delle loro emozioni.

Gestire gli ostacoli e sfruttare i punti di forza

Una volta che i leader diventano consapevoli degli ostacoli alla loro leadership calorosa-esigente, possono iniziare a gestirli. I coach possono aiutarli a far emergere altre loro convinzioni che possono essere sfruttate per arrivare a un'influenza più efficace. Per esempio, un facilitatore involontario che creda profondamente nella capacità di apprendimento dei suoi collaboratori può incanalare questo valore dicendo a se stesso: "Se credo davvero in questa persona, allora NON spingerla significa trattenerla. È mio compito aiutarla a raggiungere il suo pieno potenziale". Allo stesso modo, i controllori negativi potrebbero attingere al loro desiderio di successo per spingersi a capire le motivazioni dei dipendenti, pensando: "Se voglio che questa persona raggiunga il suo obiettivo, devo capire come coinvolgerla in modo che non sia demotivata". Questo tipo di discorso interiore basato sui valori può essere una potente strategia di autogestione.

Di che cosa ha bisogno il team?

Una volta che i leader sono consapevoli dei propri ostacoli e hanno imparato a gestirli, saranno in grado di concentrare con più chiarezza la loro attenzione sulla propria consapevolezza sociale. La domanda chiave che poniamo ai leader per valutare questa capacità è: *Di che cosa ha bisogno il team?* Notate che la domanda non è che cosa *vuole* il team. I leader devono capire, in ciascun contesto specifico, quali condizioni devono creare per far avanzare gli altri. In ogni momento, il leader deve considerare molte variabili, tra cui le emozioni, le convinzioni, i valori, gli obiettivi, il livello di autoconsapevolezza, il livello di resistenza e il livello di abilità degli altri. In definitiva, ciò di cui ha bisogno la squadra – l'individuo o il gruppo – è una ricetta equilibrata di calorosità ed esigenza.

Il leader socialmente consapevole innanzitutto ascolta, legge le necessità del momento e prende le decisioni di conseguenza. Passa agilmente da un atteggiamento caloroso a uno esigente – o magari li combina nella forza di una singola dichiarazione – per avere l'impatto desiderato sul suo team. A seconda di ciò di cui il team ha bisogno, le mosse del leader possono spaziare dall'espressione di una profonda e autentica fiducia nell'altra persona a una diretta e dolorosa franchezza riguardo alle performance o ai risultati. Il punto importante è che l'influenzatore efficace prende decisioni relazionali informate per raggiungere un obiettivo, anziché prendere decisioni basate sulla paura, sulla rabbia o sulle proprie esigenze personali.

Per costruire la capacità di un leader di diagnosticare accuratamente ciò di cui il suo team ha bisogno, un coach crea lo spazio nel quale i leader possono riflettere sulla pratica *mentre esercitano la guida*. Un modo efficace per farlo è la simulazione di interazioni con i team. Mettendo in pausa una simulazione subito dopo che un leader ha ricevuto da un'altra persona dei dati importanti riguardo alle sue esigenze e invitando il leader a riflettere su ciò di cui l'altra persona ha probabilmente bisogno per andare avanti, il coach facilita lo sviluppo del muscolo dell'influenza. In questi momenti, il leader impara a essere veramente presente con l'altra persona, a leggere tra le righe per trovare degli indizi emotivi e a fidarsi del proprio istinto. Le domande chiave che il coach dovrebbe porre in questi momenti sono le seguenti.

- *Dove ti trovi ora? Sei nella tua testa, nel tuo personaggio (quello che pensi debba essere un leader) o con il tuo team?*
- *Di cosa ha bisogno il team (o questa persona) in questo momento? Perché? Come fai a saperlo?*
- *Come ti senti in questo momento? Perché? Che cosa ti dice questa sensazione riguardo alla situazione in cui ti trovi ora o alle necessità attuali di questa persona?*

Accettare il casino

I leader che arrivano a questo punto sono in grado di diagnosticare accuratamente ciò di cui i loro team hanno bisogno e di scegliere la strategia di influenza più efficace, ma potrebbero non essere ancora pronti a metterla efficacemente in atto. Il facilitatore involontario potrebbe aver

capito che deve essere diretto, ma ciò non significa che sia necessariamente in grado di iniziare a farlo; per questo, avrà bisogno di molta pratica. Anche qui, le simulazioni di conversazioni con lo staff dovrebbero essere una strategia primaria. I coach dovranno ricordare ai leader – in tempo reale – di uscire dalla loro testa, di gestire le emozioni e le convinzioni autolimitanti e di ascoltare in profondità le esigenze dei loro team. Ma per arrivare all'influenza, i coach dovranno anche spingere i leader ad *accettare il casino*. Usando la parola "casino", i coach di AF vogliono essere intenzionalmente provocatori, al fine di spingere i leader a superare il loro desiderio di tracciare delle linee perfette o di essere quei leader che pensano di dover essere. Durante la pratica, li alleniamo a uscire dalla loro testa o dal loro personaggio di leader e a dire la loro verità, anche se è incasinata. Dopo ogni momento di pratica, chiediamo alla persona che interpreta il ruolo del suo diretto sottoposto (se non è il coach) come è andata l'interazione. Con il tempo e la pratica, questi leader si rendono conto che presentandosi per come sono realmente, senza veli – per quanto la realtà possa essere incasinata – sono molto più influenti di quanto sarebbero mettendo in scena uno spettacolo per i loro collaboratori.

Conclusioni *di Daniel Goleman*

Un ingegnere idrico di un Paese africano lavorava per un'azienda energetica globale. Ricordava la sua città natale, colpita da periodiche siccità. Nel suo Paese, la crisi idrica era perenne; non si scavavano pozzi abbastanza profondi e molti villaggi non li avevano neppure. Pensava che il suo datore di lavoro avrebbe potuto creare una divisione che aiutasse i Paesi come il suo nella gestione dell'acqua, ma era improbabile che un'idea del genere ottenesse consensi all'interno dell'azienda, a meno che non fosse in grado di generare entrate significative.

L'ingegnere rifletté a lungo su come avrebbe potuto presentare questo progetto ai leader della sua organizzazione in un modo tale da suscitare il loro interesse. Per prima cosa, girò da una persona all'altra nella sua azienda spiegando la sua visione e come avrebbe potuto funzionare. In ogni

conversazione, il suo compito era l’influenza: convincere quella persona che la sua visione creativa era utile all’azienda ed era la cosa giusta da fare.

Chiese ai suoi colleghi di dargli qualche suggerimento su come esporre l’idea alla dirigenza e ottenne feedback preziosi. Quindi, parlò con i membri delle comunità che avrebbero tratto i maggiori benefici dall’applicazione di una migliore ingegneria idrica ai pozzi dell’area. Imparò che si sarebbero potuti ottenere guadagni economici, in quanto gli agricoltori avrebbero visto crescere la resa dei loro raccolti, l’economia locale avrebbe prosperato e l’azienda energetica si sarebbe messa in buona luce per aver contribuito a far sì che tutto ciò accadesse.

Alla fine, l’ingegnere mise tutti i feedback e le idee in una presentazione ben fatta destinata ai vertici aziendali. Propose una strategia con cui l’azienda avrebbe potuto recuperare l’investimento guadagnandoci per giunta sul piano delle pubbliche relazioni, così da rendere felici sia gli azionisti sia i piccoli agricoltori. Immaginò tutte le potenziali domande che avrebbero potuto fargli e si preparò le risposte in anticipo, elaborando persino le bozze di alcuni progetti ingegneristici. Procedette in modo paziente, determinato e riflessivo e, soprattutto, ascoltò tutte le parti interessate, in modo che la sua idea venisse ritenuta vantaggiosa per tutti. Il risultato fu che l’azienda decise di avviare quella divisione, proprio come aveva immaginato.

Nelle sue azioni, quell’ingegnere mostrò un alto livello di competenza dell’influenza. Non si limitò a condividere la sua idea non appena l’aveva pensata – quando sarebbe risultata incompleta, frutto di poche ricerche o con scarsi dati a sostegno – ma si prese il tempo necessario per considerare i punti di vista dei vari portatori di interesse e dei responsabili delle decisioni e presentò quindi il suo progetto tenendo conto degli obiettivi di tutte le parti in causa; in questo modo, alla fine, riuscì a convincere tutti.

L’influenza ci permette di ottenere un consenso sufficiente a realizzare i nostri sogni.

Quale idea portereste alla luce con la giusta dose di influenza?

9
Coaching e mentoring

Le competenze dell'intelligenza emotiva e sociale si basano le une sulle altre; coltivando ciascuna di esse, possiamo espandere continuamente le nostre potenzialità sia nel campo della leadership sia in quello della vita in generale. La competenza di **coaching e mentoring** è incentrata sull'aiutare gli altri a prosperare e, per questo motivo, trova una base nelle competenze dell'autoconsapevolezza emotiva, dell'orientamento ai risultati e dell'empatia (tra le altre); da questo fondamento si sviluppa la piena capacità di guidare gli altri in modo significativo.

Mentre vi confrontate con le complessità di questa competenza, tenete presente che per arrivare al punto dove siete oggi ci sono voluti tempo e sforzi. Anche se magari avete ancora molte cose da perfezionare, potete comunque avere un'influenza positiva su chi ha meno esperienza o consapevolezza di voi; mostrando interesse per gli altri e aiutandoli a raggiungere nuovi traguardi, aiutate anche voi stessi a fare un ulteriore passo avanti. Quando la competenza di coach e mentore si dispiega in tutta la sua forza, è come una marea che, salendo, solleva tutte le barche.

Introduzione *di Daniel Goleman*

La competenza dell'intelligenza emotiva che chiamiamo coaching e mentoring consiste nella capacità di promuovere l'apprendimento a lungo termine o lo sviluppo degli altri fornendo loro feedback e supporto. Avete un interesse genuino ad aiutare le altre persone a sviluppare ulteriori punti di forza; date tempestivamente feedback costruttivi; capite gli obiettivi di chi vi sta davanti e cercate di trovargli delle sfide che gli offrano opportunità di crescita.

Ecco uno scenario. Nelle sessioni in cui addestrava le persone del suo staff in un'abilità cruciale, un manager di medio livello mortificava chi non era dotato di quella particolare capacità; per esempio, nei primi incontri con un nuovo manager, si lamentava di quello che era venuto a sostituire e parlava dei suoi difetti e del disastro che aveva lasciato. Le persone da lui formate si rendevano conto che, se si era comportato così con gli altri, probabilmente avrebbe detto cose simili anche su di loro; ciò creava un clima di tensione, minando la fiducia generale in quel manager e compromettendo quindi in modo significativo la sua stessa efficacia.

Ciò che mancava a quel manager era la competenza di coach e mentore.

Il mio collega Richard Boyatzis, della Weatherhead School of Management della Case Western Reserve University, ha condotto ricerche approfondite[1] sull'importanza delle competenze dell'intelligenza emotiva nel coaching e nel mentoring e sostiene che il coaching deve essere improntato alla compassione e a una sincera preoccupazione per il benessere e il futuro della persona.[2]

Prendiamo, per esempio, i feedback che vengono dati sulle performance, una normale routine gestionale che offre al leader l'opportunità di insegnare ai suoi sottoposti a fare meglio. In un suo studio,[3] Boyatzis ha scansionato il cervello di alcuni volontari mentre ricevevano un feedback sulle loro prestazioni. Quando quest'ultimo si concentrava su ciò che la persona aveva fatto di sbagliato, si attivava il circuito cerebrale collegato al sentirsi minacciati e al mettersi sulla difensiva, uno stato in cui le persone si chiudono a riccio e restringono lo spettro di ciò che sono in grado di percepire e la gamma di opzioni che prendono in considerazione; la cosa peggiore è che si riducono anche le loro capacità cognitive e pensano con meno chiarezza.

Il coaching che si concentra sugli aspetti negativi di un individuo – scarse performance e punti deboli – crea stress e ostacola la capacità del coach di raggiungere buoni risultati; per contro, l'attenzione ai punti di forza, ai sogni e alle aspirazioni di una persona ha l'effetto opposto, in quanto la stimola e la motiva ad apprendere meglio. Non si tratta di ignorare i problemi di performance, ma di privilegiare complessivamente i feedback positivi rispetto a quelli negativi.

Il livello della capacità di coaching di un dirigente amplifica l'effetto di tutte le sue altre competenze nell'ambito della gestione delle relazioni, oltre

a far crescere la soddisfazione che chi viene da lui assistito potrà ricavare dalla propria carriera lavorativa. Il coaching rafforza le relazioni, la lealtà e la fiducia.

Le ricerche di Boyatzis mettono in luce che se il coaching è incentrato sui sogni e sui valori delle persone, queste ultime sono in grado di cambiare in meglio; se invece è incentrato sull'ottemperanza – se è mirato a far sì che gli individui, anziché perseguire i loro obiettivi, diventino come voi volete che siano – l'impatto sui soggetti assistiti sarà negativo. Se fate in modo che un individuo entri in contatto con i propri sogni e valori, creerete un maggior numero di potenziali percorsi verso il suo futuro; per contro, se cercate solo di far sì che segua le vostre direttive, chiuderete quelle strade.

Essere il mentore di qualcuno può essere gratificante già di per sé, ma spesso ci sono anche altri benefici nascosti che di primo acchito potrebbero non risultare così evidenti. Da una ricerca del Center for Creative Leadership [4] è emerso che i manager che dedicano tempo ed energia a fare da mentori ai loro diretti sottoposti sono visti a loro volta dal capo come individui dalle performance migliori.

Se chiedete a un dirigente di successo se ha avuto un mentore che lo ha aiutato all'inizio della carriera, è probabile che ve ne indichi uno. Nella mia posso citarne due che mi hanno incredibilmente aiutato, dandomi il coraggio di tentare percorsi professionali che all'epoca erano ritenuti poco ortodossi – se non addirittura rischiosi – ma che a me sembravano giusti; e oggi, a decenni di distanza, sono grato per l'impatto che hanno avuto sulla mia carriera.

Coach e mentore in azione *di Richard Boyatzis*

Ciascuna delle competenze dell'intelligenza emotiva e sociale ha un'intenzione alla propria base e dei comportamenti che ne rivelano la presenza. L'intenzione alla base della competenza di coach e mentore è quella di aiutare un'altra persona a svilupparsi; ciò non si riduce al semplice assistere qualcuno perché massimizzi le sue prestazioni, ma si tratta piuttosto di investire nella sua capacità di far crescere il proprio potenziale. I comportamenti che denotano la presenza di questa competenza sono restituire alle persone feedback accurati, contraddistinti da un certo

equilibrio, e fornire loro indicazioni su come perseguire i loro obiettivi. Si tratta di una competenza fondamentale quando si sale di livello in un'organizzazione. Molto spesso si pensa che i leader al vertice non dovrebbero preoccuparsi del coaching, a cui dovrebbe invece pensare la divisione risorse umane; tuttavia, i leader più efficaci si rendono conto che far crescere i loro diretti sottoposti e gli altri potrebbe essere, alla fine dei conti, il miglior modo di contribuire alla futura produttività dell'organizzazione.

Un fraintendimento comune riguardo al coaching e al mentoring è che il loro obiettivo abbia a che fare con le esigenze dell'organizzazione più che non con quelle dell'individuo. Dobbiamo però fare attenzione a concentrarci sugli obiettivi dell'individuo che stiamo formando. Ho visto leader che pensano: "Voglio che tu sia un giocatore di squadra migliore, quindi ti mostrerò come si fa". Questa non è una dimostrazione della competenza di coach e mentore, quanto piuttosto di quella dell'influenza: state cercando di convincere l'altra persona a fare quello che volete *voi*. La competenza di coach e mentore parte dalla considerazione di ciò che l'altro vuole o di quali sono le piene potenzialità che potrebbe sviluppare con l'aiuto di una guida. Ci si chiede qual è la visione di quell'individuo, quali sono i suoi progetti; partendo da qui, un mentore potrebbe orientare i propri sforzi in una particolare direzione per aiutarlo a raggiungere tali obiettivi.

Parte della pratica di questa competenza consiste nel chiedere alle persone: «Che cosa vuoi sviluppare? Come vuoi crescere?». La competenza di coach e mentore ha molto più a che fare con il porre domande che non con il dare suggerimenti: ci sono volte in cui date un consiglio a qualcuno che state assistendo, ma in realtà ciò avviene dopo che avete già fatto un numero sufficiente di domande e vi è chiaro qual è il consiglio migliore per quella persona. Un altro fraintendimento comune è pensare il mentoring come un modo per aprirsi delle porte o crearsi un'utile rete di contatti; di fatto c'è anche questo, ma è solo una piccola parte. In genere, la cosa più utile è quando l'invito a entrare in questa rete di contatti avviene nel quadro di una conversazione più lunga. Per essere un coach e un mentore efficace è necessario portare avanti una conversazione a due sensi con una persona che cercate di aiutare a diventare ciò che vuole essere.

Ecco alcuni suggerimenti concreti su come sviluppare il vostro talento in questa competenza.

Quando vedete un collega, un amico o un figlio che sta facendo qualcosa in un modo inefficace, pensate a come potreste aiutarlo a sentire il desiderio di tentare un nuovo approccio. Notate che ho detto “sentire il desiderio di tentare un nuovo approccio”, che è diverso dal dirgli come fare. Che cosa gli direste per scoprire perché ha scelto l’approccio che ha usato nel concreto e se è interessato a provare in un altro modo?

Identificate altre persone che potrebbero aiutarvi a provare o sviluppare una nuova abilità, poi fate lo stesso con gli amici più stretti o i familiari. Che cosa volete imparare e chi può aiutarvi? Quale aiuto potete offrire a qualcun altro che desidera sviluppare una nuova abilità?

Esercitatevi a chiedere agli altri che cosa vogliono dalla vita. Ciò può essere difficile per coloro che tendono a evitare di fare domande personali o per chi è riluttante a condividere tali informazioni. Iniziate da voi stessi: fatevi questa domanda e ascoltate la vostra risposta. Quindi, rivolgetela alle persone con cui avete un buon rapporto di fiducia e di apertura e, infine, provate a chiederlo a qualcuno che vi sembra un po’ più difficile da avvicinare. Cosa vi aiuta a sentirvi a vostro agio nel farlo e a far sì che l’altra persona sia disposta a rispondere apertamente?

Chiedete agli altri che tipo di persona vogliono essere. Si tratta di una variante sottile, ma importante, dell’ultimo suggerimento; anche in questo caso, consiglio di iniziare da voi stessi per poi passare a colleghi o amici fidati. Anche qui, riflettete sul modo più efficace per ottenere una risposta aperta e sincera a questa domanda.

Trovate un’opportunità di osservare da vicino un allenatore, un coach, un consulente, un religioso o un altro professionista mentre lavora con qualcuno. Chiedetevi se, dato l’approccio e lo stile adottati, è probabile che quella persona cambi, e domandate al professionista perché ha scelto proprio quel metodo. Quali aspetti di quell’approccio e di quello stile vi sono sembrati efficaci? E voi che cosa fareste di diverso? Infine, se è possibile, verificate dopo un po’ di tempo che cosa ha funzionato davvero, quale tipo di approccio ha prodotto il risultato desiderato.

Coaching e mentoring: il cuore della leadership *di George Kohlrieser*

Essere un coach e un mentore esperto è il fulcro della “leadership della base sicura”. Una base sicura può essere una persona, un luogo, una cosa: qualcuno o qualcosa che crea un senso di sicurezza e di protezione e che ispira fiducia. Il fatto di sentirsi al sicuro permette a una persona di spegnere i circuiti cerebrali che la portano a stare sulla difensiva e le consente di correre dei rischi, di fare cose nuove e, in ultima analisi, di liberare tutto il suo potenziale.

Questo modello di leadership affonda le sue radici nel lavoro di John Bowlby e nelle sue ricerche sulle relazioni tra genitori e figli, da cui è emerso che, per svilupparsi ed esplorare il mondo, i bambini hanno bisogno di sentirsi al sicuro. Oggi sappiamo che questo bisogno di sicurezza fa parte del cervello sociale e continua anche in età adulta. Per applicare le scoperte di Bowlby al coaching, bisogna innanzitutto creare una sensazione di sicurezza e fiducia; ciò spegne la postura difensiva del cervello e incoraggia la propensione a essere curiosi, a cercare le opportunità, a rischiare, a essere innovativi e a inseguire il cambiamento.

Un ambiente privo di sicurezza mantiene le persone in una modalità di sopravvivenza nella quale sono guidate dalla paura e scrutano costantemente l’ambiente alla ricerca di potenziali minacce. Questo fenomeno, definito da Daniel Goleman “dirottamento dell’amigdala”, è caratterizzato dal fatto che il controllo viene assunto dalla parte del nostro cervello dedicata alla sopravvivenza. La leadership della base sicura spegne questo circuito e ci libera dalla paura e dall’ansia della modalità di sopravvivenza; con la creazione – attraverso la premura – di un senso di sicurezza, siamo incoraggiati a osare e a spingere gli altri a osare, a esplorare, a rischiare e a cercare nuove sfide.

Questo senso di sicurezza deriva dal fatto che i leader si pongono come una rete di salvataggio o un’ancora che sostiene e costruisce la fiducia. Il messaggio che trasmettono è: «Credo che tu possa avere successo. Confido che tu possa farcela; e, se fallisci, ci sono qui io a prenderti per evitare che tu cada troppo in basso». Ciò significa che, come leader, agirete nel miglior interesse di quella persona. Anche se fallisce, siete lì per sostenerla.

Prendersi cura di una persona è qualcosa di diverso dal soccorrerla: è fare ciò che è necessario per costruire un legame di fiducia. Essere una base sicura significa affrontare anche la parte difficile della guida delle persone, come dar loro dei feedback dolorosi, tracciare dei limiti e responsabilizzarle. Significa occuparsi di spegnere la postura difensiva del cervello e avere il coraggio di cercare il cambiamento, correre dei rischi ed esplorare.

Come creare fiducia

Il lavoro della competenza di coach e mentore consiste nell'usare la fiducia per esplorare gli obiettivi e le motivazioni di una persona e i blocchi che la ostacolano, per aiutarla a identificare i passi da compiere per raggiungere tali obiettivi e per spingerla quindi ad accettare i rischi che la condurranno lì.

L'autoconsapevolezza del nostro impatto sugli altri è la chiave per creare i rapporti di fiducia. È nota anche come l'effetto persona: il modo unico in cui ogni persona ha un impatto sull'altra. Alcune persone hanno l'intelligenza emotiva di una zanzara: non hanno alcuna idea del loro impatto negativo sugli altri. Per creare fiducia, un leader deve mostrare comportamenti fondati su valori come l'onestà, l'integrità, la correttezza, l'apertura e il coraggio. Il coach/mentore deve conoscere la persona con cui sta lavorando, quali sono i suoi punti di forza e le sue difficoltà e che cosa la motiva.

La premura è un aspetto molto importante della leadership. Spesso chiedo: «Quanto dev'essere premuroso un leader?». La risposta è: al 100%. «Quanto deve osare un leader?». Di nuovo, al 100%. Questo è il paradosso della premura e dell'audacia: se sapete che il leader si preoccupa per voi e vi copre le spalle, non avrete paura di fallire. L'80% delle persone è guidato dalla paura di fallire o dalla paura anticipata di una perdita; perché qualcuno possa imparare un talento, deve avvertire la sicurezza di poter commettere degli errori. Non si impara qualcosa da un giorno all'altro. Per migliorare, sia il leader sia la persona che sta imparando devono essere in grado di accettare le esperienze dolorose.

Se non osate e non spingete gli altri a osare, non siete un leader dalle performance elevate. Lo sviluppo del talento consiste nell'ampliare la

propria zona di comfort. Per imparare un talento, dovete affrontare il processo di apprendimento, fare uno sforzo ripetuto per esercitarvi e ottenere quindi la ricompensa che accompagna ogni passo compiuto lungo il percorso. Il coaching aumenta le probabilità di successo, mentre fare da soli fa crescere le probabilità di fallimento.

Il processo del coaching

Il coaching è un processo nel quale aiutiamo gli altri a svilupparsi, a livello professionale e personale. Per essere un leader di alto livello è necessario cercare e vedere il talento potenziale delle persone. Si parte dalla comprensione di se stessi e dalla curiosità. Che cosa vi interessa? Perché? Avete mai pensato di fare qualcosa in merito? Il processo, quindi, ha inizio con la curiosità e lo sviluppo mirato dei propri talenti. Quando vi concentrate solo sulla realizzazione di obiettivi e progetti, perdete l'idea stessa di apprendimento. La competenza di coach e mentore mostra questo processo quando un capo chiede a un suo dipendente «Che cosa vuoi imparare? Che cosa pensi riguardo a ciò che potremmo fare? E cosa vorresti davvero sviluppare?». Può trattarsi di qualsiasi cosa, da un sistema informatico a un nuovo modo di lavorare in squadra, o chissà che cos'altro; per saperlo, dovete chiederlo.

Sviluppare la competenza di coach e mentore

Essere abili come coach o mentori significa essere capaci di aiutare qualcuno a muoversi verso ciò che desidera veramente, verso la sua vocazione o il sogno che ha nel cuore. Come si può sviluppare questa abilità? Innanzitutto, chiedetevi chi è stato il miglior insegnante che avete avuto, il miglior allenatore sportivo o il miglior capo.

Riflettete su come quella persona vi ha aiutato a identificare i vostri obiettivi, a scegliere i modi per esercitarvi, a imparare dai fallimenti e a continuare a perseguire il vostro fine. In che modo quella persona ha dimostrato di tenere a voi? Come vi ha spinto a correre dei rischi? Che cosa ha fatto emergere in voi che non sapevate neppure di avere? Questo può essere il modello di come potete, a vostra volta, fare da coach e mentore agli altri per tirare fuori il meglio che è in loro. Il segreto di un grande

coach e mentore sta nella capacità di porre le domande giuste piuttosto che dare consigli o dire alle persone che cosa devono fare.

Il coaching e il mentoring sono sostanzialmente una relazione fondata sulla fiducia, guidata dall'energia dell'ispirazione, incentrata sull'apprendimento a tutti i livelli, basata sull'attenzione e costruita sull'audacia.

Le caratteristiche di un grande coach *di Matthew Taylor*

Dedicarmi allo sviluppo dei coach mi ha dato molta gioia e soddisfazione nel corso dell'ultimo decennio, in quanto ho avuto l'opportunità di vederli crescere e avere un impatto su tanti leader. Alcuni di loro sono diventati coach di professione per i dirigenti, ma la maggior parte esercita il coaching nel proprio ruolo di manager o anche come semplice membro di un'organizzazione che fa da coach ai suoi pari. Ho visto molte di queste persone, a prescindere dal loro ruolo, diventare coach affermati, in grado di guidare i loro "allenati" in una crescita trasformativa sotto il profilo professionale e personale. In base alla mia esperienza, posso dire che ci sono quattro abilità che distinguono questi coach dagli altri.

Sapere quando fare da coach e per che cosa

I coach più dotati conoscono la differenza tra insegnamento (modellare, far esercitare e fornire feedback su un'abilità), consulenza (dare consigli e creare assieme a qualcuno) e coaching. Frances Johnston, uno dei miei mentori, ha formulato la mia definizione preferita di coaching:

> Noi [coach] possiamo considerarci artisti delle relazioni, in grado di lavorare con umiltà e collaborazione assieme ai nostri assistiti per conto delle aspirazioni che nutrono per se stessi. Se abbiamo questa intenzione e, nel corso della nostra carriera, lavoriamo diligentemente per imparare dalle nostre esperienze, sperimentiamo la libertà di creare e di essere creativi. [5]

Anziché portare avanti una propria agenda, i coach aiutano gli altri a esplorare le loro emozioni, le esperienze, i valori, i presupposti, le

motivazioni e altri aspetti molto intimi della loro personalità in vista della realizzazione degli obiettivi personali. Ciò a volte rappresenta una sfida per chi pratica il coaching mentre riveste un ruolo di manager, dato che può essere abituato a lavorare con feedback valutativi e a prescrivere obiettivi e tattiche. I manager che fanno coaching e che hanno la capacità di passare a una mentalità più collaborativa e basata sull'indagine, nonché una forte fiducia nei confronti dei loro collaboratori (si veda oltre), possono superare tale sfida; questo passaggio da un ruolo all'altro richiede una forte autoconsapevolezza e autogestione da parte del manager che cerca di fare coaching.

I coach più dotati distinguono le opportunità di coaching da quelle di consulenza o insegnamento identificando le diverse sfide di crescita, che possono essere adattive oppure tecniche. La crescita tecnica consiste nell'apprendere nuove competenze e conoscenze su qualcosa che ci è già noto e che è in linea con il nostro modo di vedere il mondo. La crescita adattiva, per contro, va oltre l'acquisizione di competenze e conoscenze e richiede un cambiamento nel modo in cui vediamo il mondo e noi stessi. Le sfide adattive sono profondamente personali e ci spingono a modificare i nostri valori, i tratti caratteriali, le motivazioni di fondo e le convinzioni riguardo al nostro ruolo.[6] Molto spesso i coach scoprono che ciò che inizia come uno sviluppo di competenze tecniche si trasforma rapidamente nello sviluppo di una "mentalità" adattiva quando le persone incontrano un ostacolo con un'abilità e non riescono a capirne il motivo. Quando ciò accade, i coach esperti possono passare dall'insegnamento al coaching e viceversa anche più volte, ma fanno sempre una scelta deliberata su quale ruolo rivestire.

Creare il "contenitore" per il coaching

Una delle competenze fondamentali del coaching è la creazione del contenitore della sicurezza emotiva. Dato che il coaching aiuta le persone a esplorare e modificare alcuni aspetti profondamente personali, è fondamentale che alla sua base ci siano una relazione forte e un rapporto di fiducia: senza quest'ultima, infatti, è molto improbabile che le persone accettino di mettersi in quella situazione di vulnerabilità che è necessaria per fare questo tipo di lavoro personale. I coach più esperti investono

profondamente nella costruzione di una relazione e, all'inizio del loro lavoro, stabiliscono norme esplicite con la persona che intendono allenare. Se durante il coaching percepiscono un indebolimento della fiducia, interrompono il lavoro e si concentrano sulla riparazione del rapporto prima di continuare. Se si rendono conto che la fiducia è ormai irrimediabilmente compromessa, mettono fine alla relazione piuttosto che tentare di portare avanti a ogni costo il lavoro: provare a fare il coach con qualcuno che non si fida di voi è semplicemente tempo perso.

Scendere sotto la superficie

L'arte del coaching può dispiegarsi quando si stabilisce la fiducia e il coach fa scendere la persona da lui guidata sotto la superficie del suo io, per esplorare quegli aspetti profondi della personalità che sono collegati alle sue aspirazioni di crescita. Questa è l'esperienza creativa e umana che sta al cuore del coaching. In questo luogo, il coach usa se stesso come strumento emotivo per guidare l'autoesplorazione del suo assistito; può indicare le proprie reazioni come "dati emotivi", una sorta di specchio che aiuta la persona da lui guidata a costruire la sua autoconsapevolezza. Il coach aiuta quell'individuo a far emergere a sua volta le proprie emozioni come dati, aprendogli una prospettiva completamente nuova su se stesso e le sue esperienze; per far questo, utilizza la propria intelligenza emotiva, autogestendosi in modo da rimanere profondamente presente nel momento e in sintonia con se stesso e con la persona da lui guidata.

I coach devono anche essere capaci di far emergere molti tipi di dati per permettere ai loro assistiti di costruire una consapevolezza personale e sociale. Oltre ai dati emotivi descritti sopra, devono aver accesso ai dati dei team formali e informali e dell'organizzazione, così da poter informare le persone da loro guidate su come vengono percepite dagli altri; questi dati sono necessari anche per costruire la consapevolezza sociale degli assistiti e la loro capacità di entrare in empatia con gli altri e di vedere i loro sistemi organizzativi sotto molteplici prospettive mentre affrontano le sfide legate alla leadership.

Gran parte del lavoro di coaching avviene attraverso l'indagine. Uno dei maggiori equivoci dei nuovi coach riguarda lo scopo delle domande. I nuovi coach che sono stati insegnanti o manager fanno a volte fatica a

cedere il controllo della loro agenda o a rinunciare al risultato che vorrebbero personalmente raggiungere; di conseguenza, usano l'indagine per guidare i loro assistiti verso una risposta "giusta". I coach più dotati, invece, articolano le domande in modo da guidare il processo di scoperta personale: se una linea di domande non sembra risuonare con i loro assistiti, proveranno un'altra strada. Questi coach capiscono che le persone da loro guidate cambieranno mentalità solo quando si ritroveranno a esplorare quelle che sono di fatto le loro agende personali.

Una tabella di marcia intenzionale e responsabile

I grandi coach creano lo spazio e il processo collaborativo che serve a costruire la consapevolezza, ma costruiscono anche la struttura necessaria ai loro assistiti per passare dalla riflessione all'azione intenzionale e alla crescita nel tempo; per fare questo, hanno bisogno di una tabella di marcia e di un sistema di monitoraggio dei progressi.

Il "Modello di cambiamento intenzionale" di Boyatzis è la road map che insegno ai miei coach e che uso io stesso.[7] Il mio coaching parte sempre da un'aspirazione che, con l'aiuto del coach, l'assistito può trasformare in un obiettivo. In seguito, sostengo quella persona nell'esplorazione del suo "vero io", aiutandola a diventare autoconsapevole di ciò che ostacola il raggiungimento della sua aspirazione. Man mano che l'assistito costruisce questa autoconsapevolezza su ciò che accade "sotto la superficie", lo sostengo nella creazione di esperimenti comportamentali che sfidino le convinzioni profonde o i comportamenti autolimitanti.

Il coach esperto non solo incoraggia i suoi assistiti a impegnarsi profondamente in questi esperimenti, ma li responsabilizza per fare in modo che li seguano, ponendoli come base del successivo incontro di coaching. Il risultato dell'esperimento diventa il dato che il coach e il suo assistito utilizzano per esplorare ulteriormente il vero io di quest'ultimo e per monitorare, nel corso del tempo, i suoi progressi verso l'aspirazione che vuole realizzare. In questo modo, l'esperimento diventa la base del mio sistema per tenere traccia dei risultati raggiunti e per prendere decisioni tempestive riguardo a quando l'assistito è pronto a passare a una nuova aspirazione o quando ha bisogno di concentrare l'attenzione su quella attuale perché non sta facendo progressi.

I migliori coach sanno bilanciare la comprensione della fluidità del processo di coaching con una sana urgenza di crescita. Sanno distinguere tra una persona che sta affrontando un ostacolo molto difficile e ha bisogno di più tempo di pratica per costruire la competenza e una persona che non va avanti per mancanza di impegno. In quest'ultimo caso, i coach più esperti riescono a mantenere un atteggiamento di indagine, senza comunque sottrarsi per imbarazzo alla necessità di indicare espressamente quella mancanza di impegno e/o di crescita che stanno riscontrando.

Coaching e mentoring per un cambiamento comportamentale duraturo *di Michele Nevarez*

Sebbene non ci siano molte ricerche su cosa rende alcuni metodi di coaching più efficaci di altri, sono stati fatti notevoli sforzi per studiare il cambiamento comportamentale da un punto di vista scientifico o basato sull'evidenza;[8] mettere insieme ciò che è emerso da queste ricerche su come le persone cambiano efficacemente i loro comportamenti ci aiuterà a creare strutture di coaching in grado di produrre risultati che abbiano un impatto più profondo. La competenza di coach e mentore è utile a qualsiasi leader, a prescindere dal fatto che ricopra o meno un ruolo formale di coaching o mentoring. Una differenza chiave tra coaching e mentoring sta nella quantità di tempo e nella profondità delle interazioni che entrano in gioco. Il mentoring tende a essere più informale, meno strutturato e mirato allo sviluppo di competenze e comportamenti legati a una specifica funzione, posizione e/o livello; il coaching, per contro, è generalmente un processo più approfondito, con un approccio specificamente mirato ad aiutare un individuo a compiere una trasformazione personale significativa in un'ampia gamma di comportamenti che riguardano la sua vita personale e/o professionale.

Il coaching e il mentoring attingono a un insieme di abilità e di competenze simili e possono utilizzare alcuni metodi identici, ma il loro approccio e la profondità a cui sono preparati a scendere variano spesso. Entrambi si basano sulla creazione di un rapporto personale di interesse e premura tra il coach/mentore e la persona con cui lavora; quando questi

parametri sono presenti, entrambe le parti traggono un beneficio personale dalla relazione. In secondo luogo, i bravi coach e mentori utilizzano le idee della psicologia positiva[9] e della teoria del cambiamento intenzionale (TIC)[10] – una serie di passi che alimentano l'intuizione necessaria ad arrivare a un cambiamento comportamentale sostenibile – per dar forma al modo in cui ispirano i propri assistiti ad articolare e incarnare i loro valori e i loro scopi, che vengono quindi usati per ispirare e plasmare lo slancio della trasformazione personale.

I bravi coach e mentori sono anche abili nell'aiutare gli individui a identificare gli impatti reali e/o percepiti del *mancato cambiamento*, sviluppando un processo che serve a comprendere cosa c'è in gioco se il cambiamento personale avviene o meno. Se non capiamo come le nostre azioni attuali plasmano i nostri risultati reali o desiderati, è difficile comprendere l'importanza di usare tattiche efficaci per ottenere i risultati desiderati. Infine, i coach e i mentori efficaci non sottovalutano la natura complessa del cambiamento personale e il suo dispiegarsi in un tempo prolungato; aiutano gli individui a fissare obiettivi realistici e raggiungibili e a comprendere la natura dello sforzo necessario per ottenere, col tempo, cambiamenti percepibili. In assenza di questi elementi, è improbabile che la persona assistita da un coach o da un mentore riesca di fatto a cambiare, o che sia in grado di sostenere i cambiamenti intrapresi.

La maggior parte delle strutture di coaching utilizza variazioni di questi elementi:

1. determinazione del punto di partenza della persona assistita; ciò significa stabilire la percezione che quest'ultima ha dei propri punti di forza e delle proprie aree di crescita all'inizio del processo di coaching. Per individuare i dati rilevanti che daranno forma al processo di coaching, si possono utilizzare valutazioni comportamentali e/o strumenti di analisi a 360 gradi;
2. lavorare con l'assistito per comprendere e interpretare i risultati prodotti da questi strumenti di coaching;
3. aiutare l'assistito ad articolare gli esiti che desidera ottenere (incluso il suo senso di scopo e significato) e assisterlo nello sviluppo di un piano d'azione con obiettivi misurabili.

Sebbene questo modello fornisca un quadro generale perfettamente valido su cui costruire il processo di coaching, nell'equazione devono entrare alcuni altri elementi chiave, che vengono spesso trascurati pur essendo fondamentali per il processo.

1. Lo sviluppo di capacità fondamentali come la consapevolezza di sé e degli altri, la concentrazione e l'autogestione durante il processo di coaching. Ciò consente alla persona assistita di acquisire esperienza nell'applicazione di competenze critiche che continueranno a sostenerla anche dopo la conclusione del processo formale di coaching.
2. L'uso di tecniche e metodi per l'autoriflessione sia durante sia dopo le sessioni di coaching; questi metodi possono includere la pratica di tenere un diario, la meditazione o quelle strategie collaudate di rinnovamento di cui Richard Boyatzis e Annie McKee hanno dimostrato – attraverso le loro ricerche – l'importanza nella riduzione dello stress. [11]
3. L'esame del proprio pensiero e della propria mentalità per portare in luce quelle convinzioni che spesso restano un responsabile nascosto, ma potente, del fallimento degli sforzi di cambiamento. In breve, se non stiamo attenti agli elementi costitutivi della nostra esperienza e alle convinzioni, spesso implicite, che possono far deragliare anche le migliori intenzioni, corriamo il rischio che i cambiamenti da noi desiderati non attecchiscano. In altre parole, possiamo piantare i semi giusti, ma se il terreno (cioè i nostri pensieri e le nostre prospettive) è tossico o viene costantemente trascurato, gli sforzi che facciamo potrebbero non bastare a consentire ai semi che abbiamo piantato di maturare, fiorire e prosperare.

Il coaching per un cambiamento comportamentale duraturo è un processo dinamico che sfrutta la visione ideale che il cliente ha di sé per creare uno slancio positivo nella direzione del cambiamento desiderato. Un coaching efficace offre all'assistito ampie opportunità di sviluppare quelle capacità fondamentali di autoconsapevolezza e autoriflessione che servono a garantire che i cambiamenti comportamentali abbiano la possibilità di radicarsi.

Conclusioni *di Daniel Goleman*

Ho avuto una conversazione con un vicepresidente esecutivo della più grande impresa di costruzioni della Scandinavia, un'azienda che lavora in tutto il mondo. Anche se ora è vicepresidente esecutivo, dice che deve il proprio successo al capo che ha avuto quando ha iniziato a lavorare per quell'azienda. Per il suo primo incarico era stato mandato in un posto dove non era mai stato, un Paese straniero. Aveva moltissime domande ma, quando chiamava la sede centrale per farle, il suo capo non gli dava mai delle risposte dirette: piuttosto, gli poneva a sua volta delle domande che, alla fine, lo portavano a trovare da solo la risposta che cercava. Quella strategia lo ha aiutato ad acquistare fiducia nella propria capacità di risolvere i problemi e, decenni dopo, ha ammesso: «Quel capo mi ha aiutato a crescere».

Ci sono molti modi diversi in cui un coach o un mentore possono aiutare qualcuno a crescere. La cosa fondamentale da ricordare è che dovete tenere a mente gli autentici interessi di quella persona e riflettere quindi su che cosa si potrebbe aggiungere alle sue competenze. A questo proposito, può esservi utile ricordare gli individui che vi hanno fatto da coach e da mentore nel corso della vostra carriera, chiedendovi come potreste prendere il loro approccio – o quello di qualcun altro – come modello da usare nella vostra attività di coaching.

10
Gestione dei conflitti

La competenza della **gestione dei conflitti** consiste nella capacità di aiutare gli altri a superare situazioni emotivamente cariche o tese, portando in luce con tatto i disaccordi e definendo soluzioni che possano essere approvate da tutti. I leader che si prendono il tempo di comprendere le diverse prospettive lavorano per trovare un terreno comune su cui tutti possano essere d'accordo; riconoscono i punti di vista di tutte le parti in causa, reindirizzando al contempo l'energia verso un ideale condiviso o una soluzione accettabile.
La gestione dei conflitti è al centro del lavoro quotidiano svolto dai leader di tutti i livelli e in ogni tipo di organizzazione. I conflitti si verificano nei team, tra i singoli individui, all'interno delle organizzazioni e tra le organizzazioni e il mondo che le circonda. Questa competenza si basa su molte delle altre competenze dell'intelligenza emotiva, tra cui l'autoconsapevolezza emotiva, l'autocontrollo emotivo, l'empatia e la consapevolezza organizzativa. È un'abilità essenziale per ogni leader.

Introduzione *di Daniel Goleman*

La competenza della gestione dei conflitti consiste nella capacità di aiutare gli altri a superare situazioni emotivamente cariche o tese, portando in luce con tatto i disaccordi e definendo delle soluzioni che possano essere approvate da tutti. I leader che si prendono il tempo di comprendere le diverse prospettive lavorano per trovare un terreno comune su cui tutti possano essere d'accordo; riconoscono i punti di vista di tutte le parti in

causa, reindirizzando al contempo l'energia verso un ideale condiviso o una soluzione accettabile.

Pensando a un caso di assenza della competenza della gestione dei conflitti, mi torna in mente la storia di due società di telecomunicazioni che operavano in una città europea. Le aziende avevano stretto un'alleanza per la creazione di un nuovo prodotto e ognuna aveva assegnato un proprio team al progetto. Pur trovandosi nella stessa città, i due team non si incontravano mai di persona, limitandosi allo scambio di e-mail; e, col tempo, queste ultime degenerarono in una guerra aperta, con messaggi polemici e accusatori, così che la realizzazione del prodotto non faceva progressi. Le due aziende avevano chiaramente bisogno di qualcuno che sapesse gestire con abilità il conflitto che si era creato.

Le ricerche mettono in luce il valore di una gestione efficace dei conflitti. I ricercatori hanno riscontrato che i team che adottano un approccio cooperativo al conflitto ottengono risultati aziendali migliori. [1] La Southwest Airlines promuove i manager che danno prova della capacità di far emergere i conflitti e di risolverli.

I ricercatori di Harvard hanno individuato tre sintomi comuni dei cosiddetti "conflitti caldi": [2] i membri del team continuano a discutere degli stessi punti, si lanciano accuse personali e, con l'infiammarsi delle emozioni, i progressi nel lavoro si arrestano. Analogamente, altre ricerche dimostrano che i team dalle performance elevate fanno emergere i disaccordi latenti e li affrontano invece di reprimerli o ignorarli. [3]

La situazione affrontata dai team delle due aziende di telecomunicazioni europee è tutt'altro che unica: i conflitti sono qualcosa che si verifica di continuo negli ambienti di lavoro, all'interno delle squadre e tra le diverse parti di una stessa organizzazione. Il conflitto può nascere come una semplice divergenza di opinioni o di punti di vista, ma se non viene gestito con competenza può svilupparsi in un problema in grado di bloccare il lavoro, come nel caso di quelle due aziende. I leader abili devono essere in grado di muoversi attraverso i conflitti, di riconoscerli, di gestire le emozioni che suscitano in loro e di aiutare gli altri a superarli.

Quando un leader interviene per gestire un conflitto, entrano in gioco altre due competenze dell'intelligenza emotiva: l'autocontrollo emotivo lo aiuta a tenere sotto controllo le proprie reazioni, in modo da potersi concentrare sulle persone coinvolte; l'empatia, poi, gli permette di entrare

in sintonia con le prospettive e i sentimenti degli individui schierati da ambo le parti, così da poter trovare una soluzione che vada bene a entrambe.

Come i leader che offrono una base sicura preservano le differenze senza rompere i legami *di George Kohlrieser*

I leader che forniscono una base sicura offrono sia sicurezza sia sfide, e uno dei caratteri fondamentali della leadership della base sicura è la gestione dei conflitti: questo significa essere in grado di “mettere il pesce sul tavolo”, ossia sollevare e discutere apertamente le questioni difficili, avviando un dialogo volto alla ricerca di una soluzione comune. Noi tendiamo a eludere i conflitti perché il nostro cervello è predisposto per evitare i potenziali pericoli, ma possiamo imparare a fare qualcosa di controintuitivo: vedere il conflitto come positivo. Se affrontiamo il conflitto invece di ripiegare nella passività, possiamo prenderlo come una sfida, un problema da risolvere e, in ultima analisi, un’opportunità.

Il conflitto può essere definito come una divergenza tra due o più persone o gruppi dove ci sono tensioni, emotività e disaccordo e dove il legame manca o si è rotto. Per legame intendo una connessione emotiva, anche con qualcuno che non ci piace; si tratta di una relazione che punta alla comprensione dei bisogni dell’altro e al mantenimento del rapporto nonostante le differenze. Si può avere una grossa differenza dove il legame viene comunque mantenuto e una piccola differenza dove il legame si rompe e si crea un grande conflitto.

Molti leader che si trovano in situazioni di conflitto sono ostaggi delle loro paure interiori e di altre emozioni negative che gli impediscono di vedere le opportunità insite nella loro risoluzione. I leader di successo possono comunicare un modello che riconosce il conflitto come qualcosa di positivo. È questo il significato dell’espressione “mettere il pesce sul tavolo”, che vuol dire semplicemente “sollevare una questione difficile senza essere aggressivi od ostili”. La metafora viene dalla Sicilia, dove ho visto che i pescatori, tra i quali c’è un forte legame, mettono il pesce appena pescato su un grande tavolo per pulirlo assieme; quindi, dopo essersi

sporcati le mani con quel lavoro, alla fine della giornata sono premiati da un'ottima cena a base di pesce. Se si lascia un pesce sotto il tavolo, marcisce; dal canto opposto, se un problema viene fatto emergere, possiamo venire a capo di quel casino e trovare un risultato che sia vantaggioso per tutti.

Come potete risolvere il conflitto? Innanzitutto, stabilite un legame con l'altra parte. Tenete presente che non è necessario che qualcuno vi piaccia per creare un legame con lui: basta che abbiate un obiettivo comune. I leader devono imparare a separare la persona dal problema, basando il rapporto sul rispetto reciproco e su un desiderio genuino di aiutare e di evitare le reazioni negative ad attacchi o emozioni intense.

Il ricorso alla reciprocità e a concessioni appropriate costruisce la fiducia. Aiutate l'altra persona a salvare la faccia offrendole delle alternative; ricorrete al dialogo per ottenere comprensione, per scoprire nuove informazioni e per mantenere quel legame che consente di esplorare soluzioni creative. Alla fine, siamo tutti legati, siamo tutti impegnati a raggiungere l'obiettivo, e le differenze scompaiono. È una linea guida fondamentale su come essere davvero performanti. Se siamo su una nave, finché restiamo a litigare sulla direzione da prendere non andremo da nessuna parte; qualcuno dev'essere in grado di risolvere questo problema, dopodiché ci si muove.

La gestione efficace dei conflitti parte dal leader. Di fatto, se viene portata avanti con abilità, può aiutare le persone a essere più innovative e può creare legami più forti, costruire team efficaci e migliorare le performance. La chiave sta nell'affrontare apertamente un problema e negoziare un risultato vincente. Identificando precocemente i conflitti, è possibile risolverli prima che si aggravino; non si tratta di provocare il conflitto, ma di permettere alle persone di parlare delle differenze. È fondamentale creare un'atmosfera che incoraggi le persone a esprimersi; ciò inizia al livello del consiglio di amministrazione, con il CEO che trasmette il messaggio «Voglio sapere dove non siete d'accordo con me, non solo dove siete d'accordo con me».

E che rapporto c'è con le performance? Quando le persone hanno paura, evitano di prendersi dei rischi; senza rischiare, però, non saranno in grado di imparare, sviluppare, innovare ed espandere le proprie capacità. I leader

devono innanzitutto accettare il fallimento e il conflitto come esperienze che possono favorire la crescita. Un ambiente che promuove positivamente le differenze e la presenza di un leader che sa combinare premura e audacia producono un clima che sostiene le performance elevate.

I conflitti sono la linfa vitale delle organizzazioni più performanti. Le controversie, i disaccordi e la diversità dei punti di vista creano energia, portano al cambiamento, stimolano la creatività e aiutano a costruire dei forti legami nei team. La chiave sta nella nostra mente: accettiamo il conflitto e spingiamo noi stessi e gli altri a dare il massimo delle nostre potenzialità.

L'intenzione e il comportamento nella competenza della gestione dei conflitti *di Richard Boyatzis*

Per molti di noi, la gestione dei conflitti è forse la più difficile delle competenze relative alla gestione delle relazioni. L'intento alla sua base non è quello di cercare di vincere, ma di condurre le parti contrapposte – anche quando tra queste ci siete pure voi – a una visione condivisa, a una sana risoluzione del conflitto. L'intento, lo ribadiamo, non è quello di arrivare a un compromesso o di far accettare la vostra opinione, ma di raggiungere ciò che spesso viene visto come un obiettivo generale. Per esempio, se un conflitto nasce perché due persone hanno una prospettiva diversa su come risolvere un problema, rimanere concentrati sul modo migliore per venire a capo di quello specifico problema aiuterà a mantenere l'obiettività e a tenere fuori cose come gli attacchi personali.

I comportamenti che dimostrano la competenza della gestione dei conflitti consistono nel far emergere i sentimenti e i pensieri delle persone e nel parlare della necessità di risolvere i conflitti per ottenere un beneficio di ordine superiore. Questa è forse la competenza che, tra le decine di migliaia di persone valutate ogni anno, viene riconosciuta meno di frequente dagli altri, perché la maggior parte di noi preferisce evitare i conflitti piuttosto che affrontarli direttamente. Come si può fare, quindi? Dipende, com'è ovvio, dall'ambiente e dalle persone, ma – per fare un esempio – potreste programmare una riunione con tutte le persone coinvolte per discutere i

modi migliori per andare avanti, dando a ognuno degli interessati l'opportunità di parlare ed esprimere le sue opinioni; la presenza di una persona neutrale che moderi la discussione potrebbe ulteriormente contribuire a dare a quest'ultima un tono calmo ed equilibrato. Un altro modo consiste, semplicemente, nell'andare dalla persona con cui ritenete di essere in conflitto e dirle «Penso che ci potrebbe essere un modo migliore per procedere insieme su questo progetto»; quindi, presentatele un suggerimento che credete accoglierà positivamente e trovate assieme un modo per comunicare meglio, anche sulle cose riguardo alle quali siete in disaccordo!

L'abilità nella gestione dei conflitti può essere appresa e, se si diventa bravi, è un talento molto apprezzato. Come ha sottolineato Daniel Goleman nel suo libro *Menzogna, autoinganno, illusione*, quando le persone reprimono i conflitti, questi finiscono poi per riapparire attraverso altri meccanismi di difesa dell'ego, come i comportamenti disfunzionali. [4]

A livello pratico, la gestione dei conflitti consiste nel cercare l'obiettivo generale e far sì che le parti discutano apertamente su come lavorare insieme per raggiungerlo. In ambito legale, questa pratica è nota da decenni come *risoluzione alternativa delle controversie*. Tuttavia, frequentare corsi di negoziazione non è il modo migliore per imparare la gestione dei conflitti, in quanto molti di questi corsi insegnano tecniche mirate a ottenere un vantaggio sull'altra persona, a portarla dalla propria parte, e questo è l'opposto della gestione dei conflitti intesa come competenza. Ciò che occorre è un corso che insegni come far convergere le persone; Roger Ury affronta questo problema nel suo libro *L'arte del negoziato*. [5] È più facile partire da un corso pratico basato sulle competenze, in cui si viene coinvolti in giochi di ruolo e attività simili.

Diventare esperti nella gestione dei conflitti *di Matthew Lippincott*

Esiste un rapporto tra autoconsapevolezza, gestione delle relazioni e abilità con la competenza IE della gestione dei conflitti. Questo è uno dei risultati della ricerca sulla relazione tra l'efficacia della leadership e la piena

consapevolezza (mindfulness) che ho svolto per conseguire, nel 2016, il dottorato presso l'Università della Pennsylvania.[6] Nel mio studio, i leader hanno affrontato delle interviste approfondite finalizzate a esplorare come la consapevolezza abbia contribuito a particolari risultati e a miglioramenti complessivi dell'efficacia. Ho analizzato le trascrizioni di quelle interviste utilizzando l'Inventario delle competenze emotive e sociali (ESCI) per identificare le competenze IES; nella mia ricerca ho preso in esame quarantadue leader e ho raccolto dati relativi a ottantatré organizzazioni globali.

Nel miglioramento della competenza della gestione dei conflitti entrano in gioco diverse altre competenze. L'autoconsapevolezza è alla base di questo sviluppo, in quanto ci permette di riconoscere il nostro comportamento e la nostra responsabilità. I leader riferiscono che i miglioramenti nel livello di autoconsapevolezza li hanno aiutati a capire come dovevano cambiare per eliminare il conflitto dalla loro esperienza quotidiana. Non è però necessario che queste prese di coscienza partano da una specifica attenzione al conflitto: potrebbero anche partire dalla consapevolezza di uno stress cronico, di uno stato di infelicità e/o dalla preoccupazione di non riuscire a raggiungere obiettivi che richiedono il sostegno di altri.

I leader che ho intervistato hanno citato degli esempi di come l'autoconsapevolezza li ha aiutati a capire il loro ruolo nell'affrontare con efficacia (e/o nell'evitare) i conflitti interpersonali. Hanno anche raccontato di essere diventati più consapevoli degli aspetti della cultura organizzativa che influenzavano le loro convinzioni sul conflitto e sulla sua accettazione. In termini di miglioramento, i partecipanti hanno riferito di essere diventati più efficaci nell'individuare e controllare le risposte al conflitto, prima in se stessi e poi negli altri. Molti leader hanno inoltre dichiarato che tali miglioramenti li hanno aiutati a ottenere informazioni importanti, input creativi e supporto dagli altri.

Un miglioramento nella gestione dei conflitti era anche collegato allo sviluppo di una migliore funzione cognitiva e di una maggiore capacità di gestire i dipendenti difficili; questi benefici venivano attribuiti alla riduzione dello stress e dell'ansia, che contribuiva a consentire un approccio più calmo ed efficiente all'attività lavorativa. Molti leader hanno fatto degli

esempi che illustrano il valore della capacità di controllare in modo proattivo le interazioni *potenzialmente* conflittuali.

In questi casi, i leader hanno descritto l'importanza di sentirsi a proprio agio nell'affrontare i disaccordi o i possibili punti di contrasto prima dell'emergere del conflitto. Dal punto di vista dell'avanzamento di carriera, i leader hanno collegato questa capacità a un maggior successo dei progetti, in quanto potevano partire con ottimismo dopo che i potenziali problemi erano già stati portati in luce; ciò creava anche una maggior partecipazione e un maggiore coinvolgimento, riducendo l'incidenza delle distrazioni causate dal conflitto.

Come la gestione dei conflitti contribuisce all'efficacia della leadership

Bridget (nome di fantasia), senior leader di una società di contabilità multinazionale, ha sperimentato una serie di benefici derivanti dal miglioramento della sua capacità di gestire i conflitti. Nel corso degli anni, ha scoperto che minimizzando e/o evitando i conflitti si aprono molte porte che sarebbero altrimenti oscurate dallo stress e dalla reattività. Imparando ad ascoltare gli altri e a *rispondere anziché reagire*, Bridget ha avuto una carriera più soddisfacente e appagante; attribuisce questo risultato alla disponibilità di superiori, pari e subordinati a costruire con lei rapporti basati sulla fiducia e sulla collaborazione.

Ma le cose non erano sempre andate così. Ecco come Bridget descrive la se stessa più giovane e meno efficace: «quando c'erano molte divergenze di opinioni su un certo modo di procedere, tendenzialmente mi limitavo a pensare che loro avevano chiaramente torto e io ragione». Riferisce anche di essere diventata molto più disposta ad ascoltare gli altri e a tollerare le loro opinioni, mentre in precedenza aveva un approccio che descrive come «affrontare le situazioni stando molto più sulla difensiva, pronta a saltare alla gola degli altri».

Questi cambiamenti sono scaturiti da una maggiore autoconsapevolezza, che l'ha portata a prestare attenzione al proprio livello di stress e ai propri schemi di pensiero negativi. Una volta presa coscienza di questi problemi, ha voluto capire le cause di quelle esperienze controproducenti. Attraverso lo sforzo di osservare le situazioni che producevano stress, Bridget si è così resa conto che molti dei fattori scatenanti da lei identificati erano creati dai

suoi giudizi, dai suoi pregiudizi e dalle sue convinzioni riguardo alle intenzioni degli altri.

Raggiunta questa consapevolezza, ha cercato di eliminare tali fattori dalla sua vita, cosa che l'ha portata a concentrarsi sullo sviluppo dell'autocontrollo emotivo e dell'empatia. Nel quadro di questo processo, Bridget ha riconosciuto che le opinioni degli altri avevano un valore maggiore di quello che attribuiva loro in precedenza; inoltre, si è resa conto che mostrare un sincero interesse per le opinioni e i sentimenti altrui poteva trasformare delle relazioni ostili in rapporti positivi e collaborativi. Questo approccio non riguardava soltanto la qualità delle relazioni, ma si applicava anche al modo in cui otteneva le informazioni dagli altri e guidava il proprio team.

Grazie all'impegno profuso nel suo sviluppo personale, Bridget ha scoperto che, ponendo delle domande formulate in modo più diplomatico, poteva ottenere risposte molto più utili. Inoltre, il suo nuovo approccio ai problemi, orientato al mutuo beneficio, produceva soluzioni migliori e una maggiore partecipazione. Per quanto riguarda la leadership del team, Bridget è passata a dare maggiore responsabilità ai suoi subordinati e a concentrare i propri sforzi sulla promozione, attraverso il coaching, della loro realizzazione personale.

I feedback da parte del suo team hanno continuato a migliorare: gli altri riconoscono che è molto meno direttiva e offre più supporto. La quantità di innovazione e il miglioramento delle performance del team sono un altro indicatore positivo. Anche il manager di Bridget ha notato un miglioramento nel modo in cui interagisce con gli altri, e un suo collega ha osservato che non si arrabbia più come una volta. Sebbene molti di questi miglioramenti riguardino anche le competenze del lavoro di squadra e della leadership ispiratrice, nel caso di Bridget non si sarebbero verificati se non avesse concentrato la sua attenzione sul modo in cui queste capacità contribuiscono a una gestione più efficace dei conflitti.

Vedere il conflitto non come un peso ma come un'opportunità

di Amy Gallo[a]

Sul lavoro, non si tratta di vedere *se* ci sarà un conflitto, ma *quando*. I disaccordi sui piani per il marketing, le dispute sulle priorità nel budget e le guerre sul merito dei successi nelle vendite sono solo alcuni esempi dei conflitti che si verificano regolarmente. Non abbiamo la possibilità di scegliere se vivere o meno un conflitto sul lavoro, ma abbiamo la possibilità di decidere come viverlo e se sottrarci o sfruttarlo al meglio.

Come vedete il conflitto?

Alcune persone cercano il conflitto, mentre altre fanno tutto il possibile per evitarlo. La maggior parte di noi, soprattutto quelli che tendono a evitare i conflitti, li vede come qualcosa di negativo *che ci accade*. Se vengono gestiti bene, però, i conflitti possono avere molti vantaggi. Vedere i disaccordi come opportunità che vi aiutano a raggiungere l'eccellenza nel lavoro è più intelligente che percepirli come fastidiosi ostacoli sulla strada di ciò che dovete fare. Ecco alcuni dei principali vantaggi:

- *migliori risultati lavorativi*: in una discussione con un collega su come gestire una decisione o un progetto, ognuno deve spiegare perché il proprio approccio è migliore e considerare i pro e i contro delle alternative. Spesso da queste conversazioni nascono nuove soluzioni creative;
- *un'occasione per imparare e per crescere*: quando siete in disaccordo con qualcuno, se usate una buona dose di autoconsapevolezza potete imparare molto su voi stessi: che cosa conta per voi, come preferite lavorare, che cosa scatena le vostre reazioni negative. Facendo tesoro di queste lezioni e integrandole nel modo in cui rispondete alle situazioni lavorative, potete crescere e diventare dei leader più efficaci;
- *miglioramento delle relazioni*: i conflitti fanno crescere i muscoli delle relazioni. Se dedichiamo tempo e fatica a gestire efficacemente un conflitto, impariamo a conoscere le altre persone coinvolte, ciò che conta per loro e i loro stili di lavoro preferiti. Risolvere con successo i conflitti ci aiuta a sentirci più vicini a tutte le persone coinvolte; inoltre, le persone che hanno affrontato insieme un conflitto sono in grado di gestire meglio gli scontri futuri;

- *soddisfazione sul lavoro*: è difficile godersi il lavoro quando si temono i disaccordi o si ha l'impressione di doversi sempre muovere in punta di piedi. Le persone abili nel gestire i conflitti sono più felici di andare al lavoro e possono concentrarsi sui compiti da svolgere.

Riconoscere gli aspetti positivi che possono nascere dal conflitto è un passo importante per cambiare il modo in cui lo percepiamo; prepararsi a gestire i disaccordi è il passo successivo.

Prepararsi al conflitto

Sapendo che sul lavoro ci saranno inevitabilmente dei conflitti, è saggio prepararsi ad affrontarli. Ho individuato alcuni passi che vi aiuteranno a essere pronti a trarre il massimo beneficio dalle situazioni tese in cui entrerete.

1. *Regolate il vostro modo di inquadrare gli eventi*. Se entrate in una conversazione difficile pensando che sarà "difficile", è molto probabile che sarete nervosi o stressati. Il modo in cui inquadrate le cose è importante. Invece di dire «è tempo di dare a Bob un feedback negativo», riformulate la frase in «sto per dare a Bob alcune informazioni che lo aiuteranno a migliorare nel suo lavoro». Ricordate a voi stessi cosa sperate di imparare e di guadagnare dalla conversazione.
2. *Considerate la prospettiva della controparte*. Mettete da parte il vostro punto di vista – solo per un po' – e considerate ciò che la controparte sta pensando e provando. Che cosa potrebbe aver portato Julie a sostenere quel suo particolare approccio alla questione? Da che cosa potrebbe essere motivato il suo comportamento? Che cosa sapete di come Julie gestisce i conflitti? Tende a evitarli o a cercarli?
3. *Osservate quello che sta succedendo nell'organizzazione*. I conflitti non avvengono nel vuoto. Come si inserisce questa specifica situazione nel quadro generale dell'organizzazione? Fa parte di una disputa più ampia in corso dentro l'azienda? La comprensione delle forze organizzative che influenzano questo vostro particolare disaccordo può fornire informazioni importanti su come risolverlo.

4. *Sviluppate il vostro messaggio sulla base di diversi scenari*. Non aspettate di essere in sala riunioni per decidere cosa dire e come dirlo. Qual è il vostro obiettivo? Quando la controparte uscirà dalla stanza, che cosa volete che le sia rimasto della conversazione? Scegliete con cura come inquadrare la questione e la vostra posizione. Rendetevi conto che c'è una differenza tra l'intenzione (ciò che di fatto dite) e l'impatto (ciò che gli altri sentono). Preparatevi al fatto che la controparte potrà darvi diverse risposte. Se rispondesse con rabbia? Se scoppiasse in lacrime? Prendete in considerazione la possibilità di chiedere a un collega fidato di interpretare la controparte in alcuni possibili scenari, così da potervi esercitare prima nelle vostre risposte.
5. *Scegliete il momento e il luogo giusto*. Nelle nostre organizzazioni, sempre segnate dalla fretta e da alti livelli di stress, spesso non lasciamo spazio a queste conversazioni, ma cerchiamo di risolvere i disaccordi con brevi e-mail o di sistemare le divergenze al volo. È meglio preparare queste conversazioni in modo che abbiano successo. Considerate, per esempio, le scadenze esterne da rispettare: se il budget del vostro team deve essere presentato alla fine del mese, dovete trovare una soluzione prima di quella data; tuttavia, se le emozioni sono accese, prendervi un po' di tempo in modo che tutti possano calmarsi può aiutarvi a riflettere con maggiore chiarezza. Sapere se tendete a cercare i conflitti o a evitarli può essere d'aiuto: se tendete a cercarli, non precipitatevi nella conversazione, anche se è quello che vorreste fare; se invece tendete a evitarli, dovreste fare attenzione a non rimandare la discussione. Se possibile, scegliete un luogo neutrale dove tutti si sentano a loro agio e dove nessuno abbia un vantaggio in partenza: per esempio, fate in modo che una conversazione potenzialmente litigiosa si tenga in una sala conferenze neutrale invece che nel vostro ufficio. Se una disputa è iniziata per e-mail, cercate di continuare la discussione di persona o al telefono; noi tendiamo infatti a percepire il testo di un'e-mail o di un sms come negativo e non siamo in grado di leggere le sfumature del tono.
6. *Esprimete anzitempo i vostri sentimenti*. È probabile che il conflitto abbia suscitato in voi alcune emozioni: forse rabbia, frustrazione e/o disappunto. Evitate di reprimerle, essendoci il rischio che trapelino durante la discussione o, peggio ancora, che vi portino a scagliarvi

contro la parte opposta. Tirate fuori queste emozioni *prima* di entrare nella conversazione. Trovate un collega fidato con cui sfogarvi: è meglio sfogare le emozioni in modo sicuro ed essere il più calmi possibile all'inizio della discussione.

Certo, a volte il conflitto scoppia senza preavviso. In tal caso, se possibile, cercate di rimandare la conversazione a un momento successivo, così da potervi preparare; se però non è possibile rinviarla, il fatto di esservi preparati ad affrontare altri conflitti seguendo questi passi vi aiuterà comunque a mantenere la calma.

Troppo spesso la gente vede il conflitto come un peso, come qualcosa che va superato per poter portare a termine il lavoro. In realtà, però, il conflitto *è* il lavoro. La risoluzione delle divergenze tra punti di vista e approcci differenti non fa altro che migliorare i progetti e le iniziative, oltre a costruire dei rapporti di lavoro più forti. La capacità di gestire bene i conflitti è una competenza essenziale per la leadership, un'abilità che distingue i leader migliori. Il conflitto in sé e per sé è raramente un problema: ciò che conta è il modo in cui lo affrontate.

La gestione dei conflitti: fondere mindfulness e analisi *di George Pitagorsky*

La mindfulness consiste nel prestare deliberatamente attenzione al momento presente, sperimentandolo oggettivamente con chiarezza mentale. La mindfulness vi consente di essere consapevoli del vostro stato interno: convinzioni, pregiudizi, preferenze, stati d'animo ed emozioni. La consapevolezza è essenziale per l'autoregolazione e vi permette di instaurare relazioni efficaci. Nel contesto della gestione dei conflitti, l'attenzione consapevole al vostro stato interno e al modo in cui gli altri si stanno comportando, al contenuto, al contesto ecc. è di fondamentale importanza per soddisfare le vostre esigenze.

Quasi tutti fanno esperienza di momenti di mindfulness e di momenti di "assenza di consapevolezza": per esempio, quando andate da qualche parte e, arrivati a destinazione, non ricordate nulla del viaggio. La mindfulness è

un terreno fertile per affrontare i conflitti; l'assenza di consapevolezza, per contro, apre la strada alle relazioni avventate.

Sulla base della mindfulness, l'analisi è un metodo che ci consente di migliorare l'obiettività e acquisire una visione della natura del conflitto, delle parti in causa, del processo della sua gestione e dell'ambiente in cui si colloca. L'analisi consiste nell'esaminare una cosa – un conflitto, un problema, una situazione, un processo, un risultato ecc. – scomponendola nelle parti che la costituiscono al fine di comprenderla meglio.

L'analisi non sostituisce l'intuizione e l'istinto ma li integra, fornendo un elemento di controllo e un punto di equilibrio. Pone le basi per un scambio sano che, dove possibile, porterà a una soluzione vincente.

Ogni risultato è il frutto di un processo, di una serie di passi. Nel mio libro *Managing Conflict in Projects: Applying Mindfulness and Analysis for Optimal Results*,[7] descrivo come si sviluppa un processo: fare un passo indietro, concentrarsi su come procedere, analizzare, cercare di comprendere, facilitare la comunicazione, affrontare il problema e arrivare a una conclusione.

Fare un passo indietro

Prima di immergervi nel conflitto, fate un passo indietro per valutare il vostro stato d'animo. Qual è il vostro punto di vista personale in proposito? Quanto siete coinvolti emotivamente? Quanto siete obiettivi? Quanto siete attaccati alla vostra soluzione? Chiedetevi: "Quali sono le mie intenzioni? Tengo all'altra persona e sono interessato ad avere un rapporto continuativo con lei dopo la risoluzione del conflitto?". Il fatto di partire dalla autovalutazione vi aiuterà a fare chiarezza e potrebbe dar forma al vostro approccio o al vostro comportamento quando inizierete a interagire con gli altri.

Concentrarsi sul processo

Assumete la prospettiva secondo cui il processo e l'analisi possono portare le parti coinvolte ad affrontare il conflitto invece che ad affrontarsi tra di loro.

Pensate a come affronterete il conflitto. Quanto sarà formale il confronto? Dove e con quali mezzi di comunicazione avrà luogo? Vi

siederete ai lati opposti di un tavolo o dalla stessa parte? Seguirete un ordine del giorno prestabilito? Si cercherà una mediazione o un arbitraggio? Si porteranno documenti?

I conflitti si concludono con le decisioni. Come deciderete? Per esempio, potreste utilizzare un approccio basato su pesi e punteggi: le parti in causa si accordano per rinunciare a sostenere per partito preso le diverse opzioni in conflitto e si mettono a lavorare assieme per comprendere i criteri decisionali e la loro relativa importanza, o il loro peso. Il vostro obiettivo comune è quello di trovare una soluzione ottimale che soddisfi le esigenze; a tal fine, assegnerete quindi un punteggio a ogni opzione in campo e applicherete i pesi per vedere quale di loro è quella vincente.

Non è necessario affidarsi al cento per cento ai numeri, ma questi ultimi ci offrono comunque un modo per guardare il conflitto con oggettività e superare il problema delle opzioni sostenute per partito preso, che spesso ostacola la ricerca di una soluzione ottimale.

Quando si usa questo metodo, spesso sorge un contrasto riguardo ai criteri e ai pesi da adottare. È salutare venire a capo di questo contrasto – e degli altri relativi al processo – prima di affrontare l'argomento principale; una volta che questi problemi sono stati risolti e le parti iniziano ad analizzare il conflitto stesso, possono ritrovarsi in grado di venirne a capo molto più facilmente.

Analizzare

L'analisi del conflitto ne identifica gli attributi; quante più cose conosciamo riguardo a esso, tanto meglio è. Quali sono i fatti? Perché esiste il conflitto? Dove si colloca in un quadro più ampio? Quali sono le parti in causa? Quali sono i loro ruoli, le loro responsabilità, i loro bisogni, i loro obiettivi e i loro desideri? C'è più o meno certezza riguardo al modo in cui verrà attuata la risoluzione? Quanto sarà facile ribaltare la decisione una volta presa? Quali sono la complessità, l'importanza e i limiti temporali del conflitto?

Un conflitto può essere incentrato sui contenuti o sulle relazioni. Sebbene tutti i conflitti abbiano un contenuto specifico, in alcuni entrano in gioco delle questioni emotive tra le parti che fanno passare in secondo piano il contenuto. Sapere che tipo di conflitto abbiamo davanti ci porta ad avere delle aspettative realistiche.

Più cose sapete, più è probabile che riusciate a trovare il giusto processo per la gestione del conflitto.

Cercare di capire

Portando avanti l'analisi, rivolgete la vostra attenzione alle persone e al loro stile, alla loro cultura, alle loro esigenze, alle loro posizioni e ai loro obiettivi.

Quali sono i punti caldi, i punti freddi e gli interessi di ciascuno? Qual è il loro stile di conflitto e di comunicazione? Quali sono i loro livelli di conoscenza e di comprensione?

La fiducia e il rispetto sono estremamente importanti nella gestione dei conflitti. Possiamo ritenere che qualche persona penserà solo ai propri interessi senza alcun riguardo per l'etica o la verità; è anche questa una sorta di fiducia che abbiamo. In alternativa, possiamo ritenere che qualcuno sarà corretto, onesto e mentalmente aperto. In entrambi i casi, è necessario usare la consapevolezza per esaminare il motivo per cui avvertiamo questa sensazione nei loro confronti. Pensare ingenuamente che tutti siano degni di fiducia o pensare pessimisticamente che nessuno lo sia è ugualmente avventato.

Insieme alla fiducia arriva anche il rispetto. Se non rispettate l'intelligenza e i valori dell'altra parte, giungere a una conclusione accettabile per entrambi sarà molto difficile.

Se c'è tempo, fate qualche indagine: cercate altre persone che conoscano le parti con cui siete conflitto per avere un'idea di che cosa ritengono importante. Durante il processo, utilizzate la vostra intelligenza emotiva e sociale, alimentata dalla mindfulness. Lasciate che sia la conoscenza a dar forma al vostro comportamento verso gli altri. Coltivate la fiducia attraverso il rispetto: per esempio, se state lavorando con una persona di una cultura diversa, rispettate la sua tendenza culturale a essere diretta e conflittuale piuttosto che circospetta e sottile. Rispettate il loro stile e adattatevi a esso invece di criticarlo.

Facilitare la comunicazione e affrontare il problema

Dopo aver compreso le vostre motivazioni, il vostro stato interno, la natura del conflitto e le altre parti in causa, affrontate il problema. Facilitate la

comunicazione per arrivare a una soluzione. Cercate di assicurarvi che le parti si impegnino in un processo efficace. La facilitazione può coinvolgere una terza parte o, in modo più informale, può essere svolta dalle parti stesse. Fate in modo che la comunicazione rimanga sul tema, promuovete l'ascolto attivo, assicuratevi che ciascuna parte dica la propria opinione, aiutate a evitare i conflitti emotivi, riassumete e – in generale – moderate la comunicazione.

Il problema stesso viene affrontato attraverso il dialogo, il dibattito, l'applicazione di tecniche come il metodo dei pesi e dei punteggi, l'esplorazione di come le esigenze possano essere soddisfatte, il compromesso e il raggiungimento del consenso. Per tutto il tempo, rimanete consapevoli della vostra carica emotiva e del modo in cui gli altri si stanno comportando.

Arrivare a una conclusione

I conflitti si concludono con una decisione, che può anche essere quella di rivolgersi a un'autorità superiore perché le parti non riescono a trovare un'altra soluzione, oppure, in assenza di un'autorità superiore, di accettare il fatto di non essere d'accordo. L'ideale è che si arrivi a un accordo. L'accordo è il punto di partenza per l'implementazione di quanto concordato.

Riconoscete che ci sono decisioni che non vengono mai attuate. A volte una delle parti dirà di essere d'accordo mentre in realtà non lo è; a volte, semplicemente, non si darà alcun seguito a quanto deciso. Per esempio, un manager accetta un cambiamento procedurale ma dà istruzioni al suo staff di non intraprendere alcuna azione per attuarlo. Perché mai? Spesso perché non riesce a trovare una ragione logica e oggettiva a sostegno della propria posizione, alla quale però resta emotivamente attaccato.

Se c'è un accordo "vero", il passo successivo consiste nel pianificare ed eseguire le azioni necessarie per attuarlo. Allo stesso tempo, rimanete aperti alla possibilità che la soluzione non funzioni, date le condizioni del momento in cui deve essere attuata.

Fondere mindfulness e analisi

Per gestire con successo i conflitti, è necessario essere consapevoli delle condizioni interne ed esterne e applicare un approccio analitico che consenta alle parti in causa di superare i propri attaccamenti e i propri pregiudizi al fine di raggiungere una risoluzione che soddisfi le esigenze organizzative e personali.

La consapevolezza del vostro stato interno vi consente di evitare gli inutili conflitti emotivi che ostacolano il raggiungimento di una conclusione ottimale. Se siete consapevoli del vostro attaccamento alla vostra posizione, avete maggiori possibilità di trovare un modo più efficace di procedere. Se siete consapevoli degli altri e delle loro esigenze, è più probabile che troviate un modo di superare le resistenze e che arriviate a una soluzione che soddisfi le esigenze della situazione. Gestendo il conflitto in modo analitico, potete unirvi agli altri per affrontarlo e risolverlo senza inutili conflitti interpersonali.

Conclusioni *di Daniel Goleman*

Ricordate i due gruppi di ricerca e sviluppo delle società di telecomunicazioni che si erano messi a litigare invece di lavorare insieme su un nuovo prodotto? Un consulente li riunì per un weekend in una località fuori sede, dove bevettero birra e cenarono assieme. Poterono così conoscersi di persona e discutere delle loro differenze; videro i punti di forza unici di ciascun membro del loro nuovo, grande team unito e riuscirono a realizzare in tempo il prodotto su cui dovevano lavorare.

Quando le persone si capiscono su un piano personale, quando condividono storie ed esperienze, ciò aiuta a costruire un senso di cameratismo e rende molto meno probabile una reazione impulsiva all’emergere dei disaccordi. Se sapete che Tom tende a essere avverso al rischio a causa di un’esperienza nel suo lavoro precedente in cui un grosso rischio si è tradotto in una perdita significativa, è molto più probabile che condividiate la vostra visione di qualcosa di nuovo e rischioso in un modo tale da conquistare la sua fiducia, magari spiegandogli perché questa situazione è diversa.

Per ridurre il potenziale di conflitto, imparate a conoscere le persone con cui lavorate, da dove vengono, che cosa ha funzionato e che cosa no in

quello che hanno fatto. Comprendendo i vostri colleghi in un modo più profondo, avrete più informazioni per guidare il vostro approccio in caso di conflitti.

a. Adattato da Amy Gallo, *HBR Guide to Dealing with Conflict*, Harvard Business Press, Boston 2017.

11
Lavoro di squadra

Il **lavoro di squadra** consiste nella capacità di cooperare con gli altri per raggiungere un obiettivo comune, partecipando attivamente, condividendo la responsabilità e le ricompense e contribuendo alle potenzialità del team. Stabilite un rapporto empatico con gli altri e create un'atmosfera di rispetto, disponibilità e collaborazione. In questo modo potete coinvolgere gli altri, spingendoli a prendere parte agli sforzi del team. I leader esperti nella competenza del lavoro di squadra creano spirito di gruppo, relazioni positive e un senso di orgoglio identitario per l'appartenenza al team. E questa competenza non vale solo per le squadre, ma ha un'importanza chiave in ogni tipo di collaborazione.

Nel mondo del lavoro odierno, quasi tutti i ruoli di leadership richiedono persone che siano esperte nel lavorare con i gruppi, sia come capi sia come semplici membri della squadra. Chiunque faccia parte di un team può avere un'influenza positiva sull'efficacia della squadra attraverso il modo in cui gestisce la propria partecipazione al gruppo. Per essere efficaci come leader o membri di un team, è necessaria l'intelligenza emotiva e, in particolare, la competenza del lavoro di squadra. In questo capitolo, i miei coautori e io esploreremo questa competenza IE, spiegando di che cosa si tratta, perché è importante e come svilupparla.

Introduzione *di Daniel Goleman*

Il lavoro di squadra consiste nella capacità di cooperare con gli altri per raggiungere un obiettivo comune, partecipando attivamente, condividendo la responsabilità e le ricompense e contribuendo alle potenzialità del team. Stabilite un rapporto empatico con gli altri e create un'atmosfera di rispetto,

disponibilità e collaborazione. In questo modo potete coinvolgere gli altri, spingendoli a prender parte agli sforzi del team. I leader esperti nella competenza del lavoro di squadra creano spirito di gruppo, relazioni positive e un senso di orgoglio identitario per l'appartenenza al team. E questa competenza non vale solo per le squadre, ma ha un'importanza chiave in ogni tipo di collaborazione.

Conosco un'organizzazione globale in cui le persone vengono assunte per le loro competenze tecniche e non per le loro capacità relazionali. Quando un team chiave iniziò ad avere molti attriti e a non rispettare mai le scadenze, chiamarono un coach per il suo leader. Il coach scoprì che quest'ultimo si concentrava solo sulla propria percezione di ciò che non andava nella squadra: non aveva alcuna idea di che cosa pensassero o provassero i membri, non cercava mai di capire come vedessero le cose né tantomeno di conoscerli. A quel leader mancava la competenza del lavoro di squadra.

C'è un detto giapponese che afferma che tutti noi, presi assieme, siamo più intelligenti di ognuno di noi preso da solo. Le ricerche lo confermano: gli studi ci mostrano infatti che i gruppi prendono decisioni migliori e più efficaci di ognuno dei singoli individui da cui sono composti.[1] Dalle ricerche condotte su svariati team, dagli Stati Uniti all'India, è emerso che, col crescere dell'intelligenza emotiva del leader, migliorano le performance della squadra.[2] Ma l'intelligenza emotiva si manifesta anche a livello di gruppo: quanto più è grande l'intelligenza emotiva di un team, tanto migliore sarà la sua efficacia. Ogni squadra crea e rafforza dei modi abituali di operare che possono essere visti come norme. I team migliori, secondo una ricerca svolta da Vanessa Druskat[3] presso l'Università del New Hampshire, hanno una straordinaria consapevolezza organizzativa e seguono norme che prevedono di affrontare apertamente le abitudini negative dei membri e di autovalutare con franchezza le operazioni della squadra.

Alcune norme creano comprensione tra i membri del team e costituiscono l'equivalente, a livello di gruppo, dell'autoconsapevolezza individuale. Altre aiutano a gestire il modo in cui i membri sentono e agiscono, e corrispondono all'autogestione del gruppo. Altre ancora aiutano il team a entrare in sintonia con altre parti dell'organizzazione da cui dipende; questo è l'equivalente dell'empatia a livello di gruppo. Infine, ci

sono le norme che stabiliscono come relazionarsi con i soggetti esterni al gruppo.

Mentre leggete queste righe, prendetevi un momento per pensare alla vostra squadra, che si tratti di un team di lavoro tradizionale oppure – se lavorate da remoto – uno meno convenzionale. Potreste anche pensare alla vostra squadra sportiva o alla vostra famiglia. Se riuscite a guardare al di là della prospettiva personale, che cosa vi viene in mente pensando a una sfida di squadra, qualcosa a cui tutti possono partecipare cercando di migliorare la situazione per il bene del gruppo o per raggiungere gli obiettivi meglio e più rapidamente? Spesso queste sfide si presentano sotto forma di una scarsa comunicazione o di sistemi inefficienti. Bene, che cosa potete fare per affrontare questo problema nella comunicazione o nei sistemi di cui fate parte? Come potete modificare il vostro modo di operare al fine di diventare un membro migliore del team?

Essere abili nel lavoro di squadra può significare elaborare un modello di buon comportamento collaborativo, oppure suggerire che tutti si riuniscano per discutere insieme di come vedono un particolare problema e per un brainstorming collettivo su come risolverlo in futuro. Tenete presente che non dovete puntare il dito o andare troppo sul personale: l'enfasi dovrebbe rimanere sul team stesso e sul modo in cui ognuno può contribuire al suo miglior funzionamento. Soprattutto, dovreste praticare il lavoro di squadra anche se avete l'impressione che gli altri membri non lo stiano facendo; a volte, col tempo, gli altri si convertiranno, rendendosi conto di come la vostra capacità di lavorare in squadra fa crescere il livello dell'intero gruppo.

Il lavoro di squadra in azione *di Richard Boyatzis*

Questa competenza non ha a che fare con la gestione di un team o con l'essere il suo leader, ma con l'essere un suo buon *membro*; è una chiara distinzione su cui Daniel Goleman e io ci siamo soffermati quando abbiamo sviluppato il Modello delle competenze dell'intelligenza emotiva e sociale. Dato che gran parte del lavoro viene svolto nelle squadre, dovete riflettere su come impostare la vostra partecipazione in modo da promuovere il progresso e la cooperazione di tutte le persone coinvolte. Che cosa dovete

fare per rispettare gli altri? E per coinvolgerli? Come vi potete concentrare sulla cooperazione?

Negli ultimi vent'anni, la competenza del lavoro di squadra è diventata ancora più importante: abbiamo eliminato la maggior parte dei lavori semplici, delocalizzandoli o robotizzandoli, e, di conseguenza, ogni ruolo lavorativo ha un valore e molti richiedono l'interazione con gli altri. Io e i miei colleghi abbiamo pubblicato uno studio[4] da cui emerge che l'intelligenza emotiva e sociale dei soggetti – riconosciuta come tale dagli altri membri del team di progetto – spiegava da sola il 31 per cento delle differenze di efficacia tra gli ingegneri; e, per l'appunto, si trattava di ingegneri, non di manager. Ciò mostra che essere un ingegnere non è un lavoro in cui conta solo il contributo individuale, ma è uno sport di squadra. In ogni ambito – dall'insegnamento all'assistenza sanitaria all'ingegneria – molti lavori, che un tempo erano considerati attività individuali, oggi richiedono un certo grado di interazione di squadra: se i team non entrano in gioco al momento di produrre qualcosa, lo faranno al momento di usarla. Questa trasformazione del contesto è il motivo per cui oggi il lavoro di squadra è così cruciale.

Come si manifesta in concreto la competenza del lavoro di squadra

Quando i miei colleghi e io conduciamo una ricerca sull'intelligenza emotiva nei team, registriamo le sessioni di simulazione del funzionamento del gruppo e quindi, guardando i video, codifichiamo i comportamenti osservati identificando quali competenze vengono di fatto utilizzate. Quando codifichiamo i video, il lavoro di squadra ci colpisce con una particolare evidenza. L'etichetta che usiamo è "comportamento autoregolato"; fuori dal gergo tecnico, vuol dire che un soggetto non cerca di monopolizzare lo spettacolo. Quando utilizzate bene questa competenza, create lo spazio verbale perché tutti i membri della squadra possano esprimersi; nello specifico, si tratta di monitorare il proprio grado di loquacità, di chiedere agli altri le loro opinioni e di dare risposte meditate. Se qualcuno accenna a dire qualcosa o mostra una risposta non verbale, gli rivolgete alcune domande per farlo parlare. C'è una certa inclusività che è molto importante per la cooperazione con gli altri; in parte consiste nel fare domande, ma il fine ultimo è quello di impegnarsi perché tutti prendano

parte alla conversazione generale. Per far questo, dovete autoregolarvi in modo da includere più persone.

Quando studiamo i video di queste simulazioni fatte da persone all'inizio dei loro studi per l'MBA e le confrontiamo con quelle registrate poco prima della loro laurea, vediamo che all'inizio considerano tutte le loro interazioni come una competizione: la loro sensazione è che chi riesce a dominare il gruppo sta andando bene. Alla fine del corso, però, si rendono conto che questa è una pessima concezione della leadership e dell'appartenenza al gruppo. A volte è la persona silenziosa ad avere le idee migliori.

Come valutare la vostra abilità nel lavoro di squadra

Se dovessi allenare qualcuno per aiutarlo a migliorare la sua abilità nel lavoro di squadra, la prima cosa che farei sarebbe fargli vedere un video del suo comportamento durante un'interazione di gruppo. Se non vi siete mai visti in un video, potreste avere una spiacevole sorpresa. All'inizio del nostro programma con gli studenti dell'MBA, creiamo una simulazione in cui sei o sette di loro siedono intorno a un tavolo con il compito di prendere dall'ufficio di una società di consulenza i curriculum di sei membri del personale e stabilire quali tre persone licenziare per tagliare i costi. Registriamo la sessione e quindi, nella settima od ottava settimana del programma, facciamo guardare a quel gruppo di studenti il loro video. Una volta pagavamo per avere una codifica professionale dei comportamenti, ma poi ci siamo resi conto che il problema più grosso era costituito dal fatto che le persone, semplicemente, non si erano mai viste; quando lo fanno, quelle che durante la simulazione avevano monopolizzato lo spettacolo rimangono inorridite. Magari qualcuno di loro si mette sulla difensiva e cerca di sminuire le persone che erano rimaste in silenzio, chiedendo loro «Perché non parlavi?», ma i più si rendono perfettamente conto che quelle persone non avevano avuto nemmeno la possibilità di fiatare, figurarsi di parlare.

Come esercitare la competenza del lavoro di squadra

Questa competenza può sembrare semplice da capire dal punto di vista emotivo, ma a volte è difficile metterla concretamente in pratica lavorando

bene con gli altri, in un modo tale che le altre persone riconoscano che c'è un buon lavoro di squadra.

Il modo migliore per esercitare la competenza del lavoro di squadra è questo: quando siete un membro del team, non cercate di prendere il controllo del gruppo. Iniziate a chiedervi: "Come posso partecipare? Come posso aiutare gli altri a partecipare pienamente?". A volte si tratta di una cosa molto semplice: basta notare chi è silenzioso nel gruppo e chiedergli la sua opinione. Altre volte significa dire qualcosa come: «Sai, abbiamo discusso un po' nell'ultimo quarto d'ora e penso che di fatto stiamo dicendo la stessa cosa». In quest'ultimo caso, state esercitando sia il lavoro di squadra, sia la gestione dei conflitti. Di fatto, la competenza del lavoro di squadra è strettamente collegata all'essere un buon membro del gruppo; in gran parte ha a che fare con il modo in cui trattate gli altri membri e cercate di includerli. L'inclusività non è solo un aspetto della gestione della diversità, ma è una caratteristica fondamentale del lavoro di squadra in tutti i modi possibili e immaginabili.

Team e leader emotivamente intelligenti *di Vanessa Druskat*

Una domanda cruciale riguardo alle norme dell'intelligenza emotiva del team (norme IE del team)[5] che risultano correlate – come io e i miei colleghi abbiamo costantemente riscontrato – a performance di gruppo più elevate è: come emergono? Come fa una squadra a sviluppare delle norme che favoriscono la collaborazione e le prestazioni elevate? Abbiamo lavorato molto per rispondere a questa domanda. La risposta breve è che le norme IE del team hanno maggiori probabilità di emergere quando i leader del gruppo sono emotivamente intelligenti. Presenterò ora le ricerche che abbiamo condotto su questo argomento e i risultati a cui siamo giunti.

Elizabeth Stubbs Koman, una mia ex studentessa di dottorato presso la Case Western Reserve University, ha condotto il primo studio che esamina la relazione tra l'intelligenza emotiva del leader e l'emergere dell'intelligenza emotiva dei team.[6] Ha condotto questa ricerca su un campione di ottantuno squadre di equipaggi e addetti alla manutenzione delle forze aeree della Marina degli Stati Uniti. Per prima cosa, ha utilizzato

l’Inventario delle competenze emotive e sociali per misurare a 360 gradi il livello di intelligenza emotiva dei loro leader; l’indagine chiedeva ai superiori e ai sottoposti nella gerarchia della Marina di valutare il loro grado di dimostrazione delle competenze dell’intelligenza emotiva, come l’autoconsapevolezza emotiva, l’autocontrollo emotivo e l’empatia. I membri delle squadre hanno quindi valutato la forza delle nove norme IE di gruppo nei loro rispettivi team. Infine, sono stati raccolti i dati sulle performance delle squadre, che includevano misure oggettive delle prestazioni di ognuna di esse.

Lo studio ha confermato le nostre previsioni secondo cui l’intelligenza emotiva del leader non conduce *direttamente* a migliori performance del team; inoltre, ha supportato la nostra previsione secondo la quale sono le norme IE del team a portare a migliori performance di gruppo. Dallo studio è infatti risultato che i leader di questi team facevano leva sulla loro influenza per far emergere norme di gruppo (abitudini, aspettative, comportamenti) che avrebbero quindi influenzato le performance delle squadre.

Ci siamo quindi chiesti quali particolari comportamenti della leadership fossero predittori dell’emergere delle specifiche norme IE di gruppo. Esaminare i comportamenti specifici del leader che influenzano le diverse norme e i processi del team è difficile, in quanto richiede una ricerca longitudinale che tenga sotto osservazione il comportamento del leader e quello del team nel corso del tempo. Dato che la maggior parte delle organizzazioni non consente l’accesso ai team e ai leader per un periodo di tempo così lungo, abbiamo risposto alle nostre domande studiando i gruppi di studenti che seguono i programmi MBA. Poiché questi gruppi non hanno leader formali, abbiamo preso in esame i leader emergenti o informali che si erano affermati nei team MBA che avevano lavorato insieme per lunghi periodi di tempo. Va notato che gli studenti di questi gruppi avevano alle spalle, in genere, un minimo di cinque anni di esperienza lavorativa nel mondo reale. I membri erano stati assegnati ai team in modo casuale.

Abbiamo analizzato questi team e i loro leader “informali” in due studi diversi. Nel primo, siamo partiti all’inizio dell’anno studiando le competenze IE e cognitive dei membri; quindi, a circa tre quarti del semestre, abbiamo misurato in ogni squadra le norme IE di gruppo. A quel

punto, abbiamo anche chiesto a tutti i membri di identificare in forma anonima i componenti dei loro rispettivi gruppi che ritenevano fossero emersi come leader informali. I leader informali di un team emergono nel tempo e diventano le persone più influenti di quel gruppo; è molto facile riconoscerli. Studio i leader emergenti nei team da venticinque anni, ed è interessante notare che non ho mai incontrato un team che non avesse uno o due leader. I miei primi studi riguardavano i team che si autogestiscono e, durante le mie ricerche sul campo, ho presto scoperto che, in realtà, nessun team si autogestisce in senso proprio: emergono sempre dei leader informali che ne assumono di fatto la guida. Chiunque può guardare un filmato di un team e identificare i suoi leader informali: quando questi ultimi parlano, tutti ascoltano; le loro idee, quando emergono, sono quelle che hanno influenza. Nella nostra ricerca abbiamo chiesto ai membri dei team di identificare le persone emerse come leader e abbiamo riscontrato una forte concordanza nelle loro risposte, con un alto grado di affidabilità.

Alla fine del semestre, abbiamo misurato le performance dei team combinando:

1. i voti dei loro progetti;
2. le valutazioni espresse dai professori che avevano giudicato la qualità e l'innovatività del lavoro svolto da ciascun team (queste valutazioni tendono a variare maggiormente rispetto ai voti dei progetti di gruppo).

Alla fine, abbiamo riscontrato un'interessante correlazione tra le competenze dei leader e l'emergere delle norme IE di gruppo.[7] Nello specifico, i livelli di competenze estremi non favorivano l'emergere delle norme IE del team, mentre i livelli equilibrati di particolari competenze tendevano a essere un miglior predittore dell'emergere di specifiche norme IE di gruppo.

Ecco, per esempio, che cosa abbiamo riscontrato. In primo luogo, abbiamo esaminato i comportamenti dei leader che predicevano la *comprensione interpersonale*, un'importante norma IE di gruppo che promuove la pratica di dedicare tempo alla reciproca conoscenza tra i membri del team, di modo che ciascuno possa essere consapevole dell'evoluzione dei punti di forza, delle debolezze e degli attributi unici degli altri. Questa norma predice con regolarità le performance del team. I

risultati dello studio hanno rivelato che se il leader di un team mostrava di possedere un livello eccessivo di una competenza cognitiva chiamata *orientamento all'efficienza* (ossia, preoccupazione per le tempistiche), ciò veniva a ridurre le possibilità che emergesse la comprensione interpersonale, a meno che quel leader non mostrasse anche alti livelli della competenza IE dell'empatia. In altri termini, se l'elevato livello di empatia del leader compensava il suo alto orientamento all'efficienza, allora poteva emergere la comprensione interpersonale, e questa norma promuoveva quindi il raggiungimento di livelli più elevati di performance di squadra. Probabilmente conoscerete leader che sono talmente concentrati sull'efficienza da non prendersi il tempo di costruire il team o di aiutare i suoi membri a conoscersi a vicenda; bene, sembra che se questi leader focalizzati sull'efficienza sono però anche interessati a capire i membri del loro team a un livello più profondo, è più probabile che promuovano la pratica di dedicare tempo alla reciproca conoscenza approfondita tra i membri.

Il nostro secondo risultato riguarda la norma IE del team che chiamiamo *affrontare i comportamenti controproducenti*. La nostra ricerca ha mostrato che i team hanno maggiori probabilità di creare questo tipo di norma (per cui i membri si responsabilizzano a vicenda) se il loro leader ha un livello elevato di autocontrollo emotivo; ciò ha senso, in quanto i leader che riescono a controllare le proprie emozioni e a gestire il proprio temperamento sono maggiormente in grado di fornire informazioni o feedback difficili in modo controllato, così da essere ascoltati dai membri e avere quindi un impatto. È però interessante notare che abbiamo anche scoperto che i team dei leader con una forte empatia tendevano a non sviluppare norme per affrontare i comportamenti controproducenti. L'elevata empatia sembrava ostacolare la capacità di restituire feedback "duri". Il profilo ottimale del leader, pertanto, era quello di chi possedeva un'elevata empatia ma anche un alto livello di autocontrollo: in altre parole, i leader che erano in grado controllare la propria empatia quando necessario avevano le maggiori probabilità di avere dei team che sviluppassero una norma per *affrontare i comportamenti controproducenti*.

Ciò ha senso, perché un'eccessiva empatia può ostacolare la nostra capacità di dare feedback costruttivi ai membri del team. Pertanto, sembra

che i leader abbiano bisogno di empatia, ma che debbano anche essere in grado di gestire gli impulsi eccessivamente empatici.

Un altro dato interessante emerso da questo studio riguarda l'emergere di una norma di *autovalutazione del team*, che promuove la pratica di ritrovarsi periodicamente per riflettere, valutare e discutere delle operazioni in corso e del livello delle performance. Abbiamo riscontrato che i team i cui leader avevano un'elevata attenzione ai dettagli e una forte tendenza al controllo non avevano sviluppato questa norma; inoltre, nessun'altra competenza del leader attenuava questo comportamento e promuoveva l'autovalutazione del team. In altre parole, i leader focalizzati sul controllo del team tendono a non voler aprire, all'interno del loro gruppo, discussioni sullo stato attuale della squadra e su che cosa potrebbe migliorarlo. La nostra ipotesi è che discutere con il team del suo stato attuale esponga il leader a un certo livello di vulnerabilità: dire «Come stiamo andando?», cioè, equivarrebbe a dire «Come sto andando io?». I leader concentrati sul controllo sono meno propensi a dedicare tempo a questo genere di discussioni. Inoltre, al di là della questione della vulnerabilità, per far sì che l'autovalutazione del team diventi una norma bisogna anche essere aperti ai contributi e alle idee dei membri, e i leader con una forte tendenza al controllo e un alto livello di attenzione ai dettagli potrebbero non voler condividere il proprio ruolo decisionale con i membri della squadra. Ironicamente, però, i nostri risultati suggeriscono che le squadre i cui leader promuovono lo sviluppo di norme di autovalutazione del team sono quelle che raggiungono performance più elevate.

Questo studio ha mostrato risultati simili anche per altre norme IE di gruppo. Sembra che, perché le squadre possano raggiungere livelli di performance elevati, i loro leader devono avere competenze sia cognitive, sia di intelligenza emotiva. Uno dei ruoli importanti delle competenze IE è che bilanciano le forti competenze cognitive e incoraggiano i leader a concentrarsi sulle relazioni e sullo sviluppo del team.

Un secondo studio longitudinale condotto sui team MBA negli Stati Uniti e in Spagna ha preso in esame più direttamente le competenze IE dei loro leader informali che predicevano l'emergere di norme IE di gruppo incentrate su:

1. relazioni individuali;
2. comportamento proattivo del team in relazione ai compiti;
3. comportamento del team con i portatori di interesse esterni alla squadra stessa.

Anche in questo caso, i risultati dello studio hanno rivelato che quando i leader mostravano alti livelli di empatia e di autocontrollo (che sono competenze IE), era più probabile che nelle loro squadre emergessero norme IE di gruppo incentrate sullo sviluppo delle relazioni all'interno della squadra e su un'efficace responsabilizzazione. Quando i leader avevano alti livelli di orientamento ai risultati, di influenza e di adattabilità (altre competenze IE), era più probabile che i loro team sviluppassero norme proattive incentrate sui compiti. Infine, quando i leader avevano alti livelli di consapevolezza organizzativa (che è una competenza IE) e di pensiero sistemico (che è una competenza cognitiva), era più probabile che i loro team costruissero norme incentrate sulla gestione dei rapporti con i portatori di interesse esterni.

In sintesi, la nostra ricerca suggerisce che le norme IE di gruppo che promuovono la collaborazione e le performance della squadra emergono quando le competenze IE e le competenze cognitive del leader si bilanciano a vicenda, permettendogli di concentrarsi sullo sviluppo proattivo delle relazioni all'interno del team, sullo sviluppo dell'attenzione ai compiti e sullo sviluppo dei rapporti con i portatori di interesse. È evidente che le competenze e il comportamento del leader influiscono sulle abitudini, sulle aspettative e sul comportamento dei membri della squadra, che a loro volta hanno un impatto sul successo di quest'ultima.

Un approccio sistemico al lavoro di squadra *di Ann Flanagan Petry*

Gli sport di squadra sono un banco di prova dell'interazione di un gruppo. Negli Stati Uniti, il baseball è un passatempo nazionale. La squadra dei Chicago Cubs ci offre un interessante caso di studio sul lavoro di squadra

(anche se non come ci potremmo aspettare), soprattutto alla luce della severa etica tradizionale del baseball.

Sui Cubs gravava un'ombra e molti giocatori credevano di essere vittime di una maledizione; eppure, nel 2016, la squadra è entrata nella storia vincendo il suo primo campionato nazionale in centootto anni. Certo, tutte le squadre hanno alti e bassi, e questo vale in particolare per il baseball; ciò che è emerso, però, è che il modo in cui i giocatori affrontano gli alti e i bassi è correlato alla vittoria nelle partite. A partire dal 2011, i Cubs hanno ricostruito la loro squadra da zero, scegliendo i giocatori in base non solo alle loro abilità tecniche, ma anche a qualcosa di diverso, un gruppo di capacità da loro indicate come "carattere", o intelligenza emotiva. In effetti, il manager dei Cubs, Theo Epstein, racconta che in precedenza non aveva mai dato peso alle qualità emotive, finché non ha iniziato a prestare attenzione e a rendersi conto dell'importanza della reazione emotiva delle squadre, in particolare nei momenti difficili.

Per esempio, mentre erano in svantaggio in una partita, uno dei giocatori capì che avevano bisogno di stringersi assieme e chiamò una consultazione di squadra. Non sapendo bene che cosa dire, si limitò a dichiarare che li amava tutti e che erano la squadra migliore del campionato. Quella sua iniezione d'amore e di apprezzamento diede forza ai compagni: ben presto, l'energia sprigionatasi nello spogliatoio cominciò a far passare i giocatori dallo sconforto alla determinazione. Quell'esplicita espressione di amore e di spirito di squadra segnò una svolta nella situazione: i Cubs si rialzarono e, alla fine, vinsero la World Series, il campionato nazionale. È significativo come i giocatori abbiano riconosciuto in quella consultazione un fattore centrale del loro successo.

Gli appassionati di sport non resteranno sorpresi di fronte a questa storia di rimonta: in fondo, è qualcosa di classico per i campioni. Ciò che sorprende, però, è quanto poco i leader si rendano conto del ruolo che l'intelligenza emotiva svolge in ogni incontro di squadra, che si tratti di vincere una partita di baseball, di salvare un paziente vittima di un trauma o di sviluppare una nuova app. Può essere difficile capire che l'intelligenza emotiva è persino più importante dell'abilità tecnica quando si tratta delle performance complessive di un team, eppure le prove sono schiaccianti.

Diversi studi condotti da ricercatori del MIT, della Carnegie Mellon, di Harvard e di altre istituzioni ci mostrano che cosa hanno in comune i team di successo in ogni settore. Oltre a un quoziente intellettivo di livello medio o superiore, i team più performanti hanno due ingredienti chiave. In primo luogo, una competenza relazionale, caratterizzata dalla capacità di entrare in sintonia con gli altri in modo empatico e sincero.[8] I team di successo sono regolarmente in grado di cogliere gli indizi sociali, come percepire quando una persona si sente turbata, esclusa o sopraffatta, e di coinvolgerla; per contro, i membri dei team inefficaci non riescono a farlo con costanza e dimostrano una sensibilità molto minore verso i loro compagni di squadra.[9] In secondo luogo, tutti i membri dei team che funzionano bene parlano più o meno per lo stesso tempo; questo è ciò che i ricercatori delle scienze sociali chiamano "equità nella distribuzione dei turni durante la conversazione". È stato dimostrato che se a parlare sono sempre soltanto una o poche persone, l'intelligenza collettiva del gruppo diminuisce. Queste pratiche importanti ma sottili creano le condizioni per la sicurezza psicologica, il rispetto, l'apertura e l'onestà;[10] e, di fatto, queste competenze relazionali sono essenziali per ottenere i migliori risultati possibili, a prescindere dal tipo di team.

Costruire le competenze per il lavoro di squadra è oggi più importante che mai. In effetti, una recente indagine condotta su 7.000 dirigenti di tutto il mondo ha confermato che le capacità di lavoro di squadra sono al primo posto. Quasi la metà degli intervistati ha dichiarato che le loro istituzioni si trovano nel bel mezzo di una ristrutturazione – o la stanno prendendo in considerazione – finalizzata a creare team più agili.[11] La divisione a compartimenti stagni, ciascuno con una sua specifica funzione, viene abbandonata in favore di unità e gruppi di lavoro interdisciplinari. Per esempio, una nuovissima scuola di medicina basata sull'ingegneria, presso l'Università dell'Illinois, unisce la medicina clinica e le bioscienze con l'ingegneria; medici, ingegneri, infermieri e terapisti stanno creando assieme una nuova versione dell'assistenza medica. Ma questi team sono efficaci solo quanto i loro singoli membri. In settori come la sanità o l'aviazione, le capacità di fare lavoro di squadra possono letteralmente fare la differenza tra la vita o la morte.

In quanto sistemi, i team prosperano o falliscono in base alla qualità dell'interazione tra le persone, i processi e le strutture che li compongono. Nel mondo del lavoro, i team sono dinamici. È una cosa che vediamo continuamente nel settore sanitario, dove un'infermiera può avere compagni di squadra diversi a seconda del turno di lavoro o del reparto in cui si trova. Amy C. Edmondson, docente di economia ad Harvard, si è resa conto della necessità di far comprendere meglio la natura dinamica del lavoro di squadra e ha così introdotto il concetto di *teaming*, "fare squadra". «Fare squadra è un verbo. È un'attività dinamica, non un'entità statica racchiusa entro certi limiti. Il teaming è in gran parte determinato dalla mentalità e dalle pratiche del lavoro di squadra, non dalla progettazione e dalle strutture dei team efficaci.» [12] Questo semplice cambiamento di vocabolario provoca anche un mutamento del pensiero sullo sviluppo e il funzionamento delle squadre. A differenza delle squadre sportive, che trascorrono intere stagioni giocando insieme come un'unità, sul posto di lavoro molti team si riuniscono per un giorno o una settimana per poi dissolversi o riconfigurarsi. Come illustra l'esempio dell'assistenza infermieristica, le équipe cliniche hanno porte girevoli. I team in continua evoluzione richiedono capacità emotive oltre a quelle cognitive o incentrate sui compiti. Per avere successo, ogni persona deve essere consapevole delle competenze critiche del lavoro di squadra e deve avere la capacità di utilizzarle.

Sappiamo che i team sviluppano delle norme, e quelli più intelligenti fanno in modo che le norme relazionali di alta qualità entrino a far parte della loro cultura. Spesso, però, i team non vedono il ruolo critico delle competenze emotive del lavoro di squadra. La gente tende a pensare che i team eccellenti siano un'anomalia, una semplice questione di fortuna. Nella maggior parte dei casi, l'adozione delle norme di teaming avviene in modo informale: le mentalità e i comportamenti non espressamente dichiarati riguardo alla comunicazione, al processo decisionale e agli obiettivi vengono trasferiti al volo senza troppe cerimonie. Considerate una persona che viene assegnata a un team esistente; può anche essere un membro di vecchia data dell'organizzazione, ma per quella squadra è ancora un "nuovo" membro. Lì si ritroverà rapidamente esposto alla mentalità e ai comportamenti informali che esprimono l'intelligenza emotiva del gruppo. Per esempio, quando entra in una riunione, gli altri lo guardano negli occhi?

Ci sono un sorriso di benvenuto o un cenno di riconoscimento? Non ci sono problemi a prendere la parola? Nei team in cui l'intelligenza emotiva di gruppo è più sviluppata, i membri esibiscono comportamenti chiave come mostrare un interesse genuino per gli altri e accogliere opinioni diverse; incoraggiano tutti i membri a partecipare in modo paritario e spesso usano l'umorismo per disinnescare i conflitti, senza tuttavia evitare le conversazioni difficili.

Ma la socializzazione informale delle norme di gruppo può avere un rovescio della medaglia se manca una competenza di alta qualità nel lavoro di squadra. L'assistenza sanitaria, per esempio, ha riscontrato problemi con il lavoro di gruppo ottimale. Secondo studi recenti, ogni anno negli Stati Uniti si verificano circa 130.000-575.000 decessi evitabili a causa di errori medici; ciò equivale a circa *tre incidenti aerei mortali al giorno*.[13] Anche se i danni ai pazienti causati da errori medici sono dovuti a scarse competenze tecniche, la mancanza di *competenze relazionali nel lavoro di squadra*, e non di perizia tecnica, è alla radice della maggior parte degli errori e delle lesioni mediche.

In effetti, tutti si rendono conto del ruolo critico di un lavoro di squadra ottimale, soprattutto nei settori in cui un errore può causare la perdita di vite umane. Si tratta quindi di cercare di sviluppare nei dipendenti capacità che aumentino le probabilità di un funzionamento ottimale del team, ovunque e in qualunque modo i lavoratori si riuniscano; questo vale, in particolare, per quanto riguarda le capacità – basate sull'intelligenza emotiva – di costruire, all'interno del team, relazioni di alta qualità contraddistinte dalla fiducia.

Coltivare il lavoro di squadra per il successo del leader *di Matthew Lippincott*

I leader che sviluppano deliberatamente la consapevolezza sociale e la gestione delle relazioni sono in grado di creare e guidare team efficaci. Sono giunto a questa conclusione nella mia ricerca sul rapporto tra l'efficacia della leadership e la piena consapevolezza (mindfulness) che ho svolto nel 2016 per conseguire il dottorato presso l'Università della Pennsylvania.[14] Nel mio studio, i leader hanno affrontato interviste

approfondite mirate a esplorare come la mindfulness abbia contribuito al raggiungimento di particolari risultati e a miglioramenti complessivi dell'efficacia. Uno dei passi dell'analisi da me completata prevedeva l'utilizzo del quadro di riferimento dell'Inventario delle competenze emotive e sociali (ESCI) [15] per identificare la presenza delle competenze ESCI nei partecipanti.

I leader che ho intervistato hanno riferito che il loro successo professionale è coinciso con lo sviluppo di team in grado di funzionare con una supervisione limitata da parte della leadership. Per raggiungere questo risultato, il leader deve fornire un modello e svolgere un'attività di coaching al fine di creare relazioni forti all'interno del gruppo; inoltre, a volte deve mettersi sullo stesso piano dei membri della squadra, pur mostrando di lavorare sempre per il successo di tutti attraverso il proprio ruolo di autorità.

I partecipanti al mio studio si assumevano anche la responsabilità della qualità complessiva dell'esperienza lavorativa del loro team. Il raggiungimento di questi risultati richiedeva che il leader si impegnasse visibilmente per ottenere dall'organizzazione le risorse per lo sviluppo dei singoli membri della squadra, oltre a dedicare a questo obiettivo una quantità significativa del proprio tempo personale. Anche la creazione e l'utilizzo di canali aperti su cui dare dei feedback onesti era di vitale importanza per le performance del team.

Data la sua natura relazionale, la leadership richiede competenze legate alla qualità delle relazioni interpersonali; [16] queste competenze hanno a che fare con la capacità di comunicare con chiarezza, di coltivare la fiducia e di fornire feedback orientati alle performance. [17] Non c'è quindi da stupirsi che la ricerca abbia riscontrato la presenza di un'importante relazione tra l'intelligenza emotiva di un leader e il funzionamento efficace del suo team. [18]

Per esempio, per raggiungere una maggiore coesione del team e livelli più alti di performance collettive è necessaria un'attenzione stabile e controllata alle emozioni e alla comunicazione; tale attenzione è favorita dall'autoconsapevolezza. [19] Si ritiene che questa sia la base della condivisione dei modelli mentali e del coordinamento degli sforzi tra i membri. [20] Recenti ricerche indicano che anche la concentrazione dell'attenzione su un compito comune deriva dalla condivisione delle

emozioni tra i membri del gruppo; ciò contribuisce anche a un progresso collettivo orientato al compito da svolgere e a una soluzione efficace dei problemi. [21]

Un esempio concreto del potere del lavoro di squadra

Durante il suo incarico di CEO presso un'azienda globale di ingegneria e costruzioni, Michael (il nome è di fantasia) è riuscito ad aumentare in modo significativo la redditività e a far crescere di tre volte l'organico dei dipendenti. Nel quadro di questo processo, ha trasformato due unità aziendali in crisi concentrando i propri sforzi sull'eliminazione delle disfunzioni nei team. In parte, la strategia da lui utilizzata consisteva nel legare formalmente ciascuna unità al successo dell'intera organizzazione; tuttavia, era consapevole che questo passo non avrebbe funzionato senza un intervento sostanziale da parte sua.

L'approccio di Michael si basava pesantemente sulla consapevolezza che il successo sarebbe dipeso dal superamento delle relazioni ostili tra i membri delle unità aziendali; il suo obiettivo era quindi quello di «lavorare insieme a loro per portarli a cambiare totalmente il modo in cui si relazionavano gli uni agli altri». Ciò andava ben oltre il già arduo compito di eliminare il comportamento passivo-aggressivo e il clima di aperta sfiducia tra le unità. Una parte della sua strategia, inizialmente messa in discussione da molti dei suoi superiori, consisteva nel coinvolgere i leader delle unità aziendali nella soluzione dei problemi affrontati dai loro colleghi.

Obiettivi così ambiziosi potevano essere raggiunti solo cambiando la natura delle relazioni tra le unità aziendali. È qui che Michael ha indirizzato i suoi sforzi. Ha dichiarato: «La maggior parte del lavoro che ho svolto è stata con i manager, per aiutarli a vedere altre possibilità e altri modi di lavorare che prima non avevano considerato, a cui non avevano pensato o che non avevano la capacità di implementare». Questa strategia si basava sulla fondamentale comprensione, da parte di Michael, di come il successo organizzativo richieda il pieno coinvolgimento dei dipendenti. Avevano bisogno di una miscela di sfide avvincenti, speranza per il futuro e opportunità di sviluppare nuove competenze. Inoltre, si rendeva conto che,

per ottenere questo risultato, «dovevano mettere da parte le loro ansie per ciò che era accaduto in passato e anche quelle riguardanti il futuro».

Cancellare la tensione creata da anni di rancori, continui conflitti e giudizi negativi non è stato facile. Il primo passo è stato compiuto attraverso una serie di esercizi guidati da esperti che hanno facilitato la risoluzione dei conflitti e l'emergere di convinzioni inaccurate riguardo agli altri. Questi esercizi, portati avanti per diversi mesi, comprendevano un dialogo formale, e a volte mediato, tra le parti ostili. Altri esercizi invitavano i leader delle unità a concentrare la loro attenzione sui risultati e sui contributi degli altri, con dettagliati riconoscimenti formali ed espressioni di gratitudine. Ricordare ai leader delle unità le cose positive fatte dagli altri li ha aiutati a rielaborare in modo più ottimistico la loro percezione delle altre unità.

Le attività miravano a sviluppare un apprezzamento consapevole del valore potenziale che tutti avrebbero potuto raggiungere se fossero stati in grado di andare avanti liberandosi dai dubbi, dalla sfiducia e dalle prospettive negative. Michael ha riferito di aver raggiunto il proprio scopo di formare i leader di ciascuna unità a nuovi modi di comunicare e lavorare insieme verso obiettivi comuni. In qualità di CEO, anche lui ha avuto un ruolo in questo processo, in particolare per responsabilizzare i partecipanti e dimostrare loro il proprio sostegno partecipando attivamente in prima persona.

L'organizzazione aveva migliorato le proprie performance già nel corso del primo anno di incarico di Michael, ma nel secondo e nel terzo ha superato i propri obiettivi. Dopo la sua partenza, l'azienda ha continuato a seguire questa traiettoria, con una crescita costante e un tasso di mantenimento del personale insolitamente elevato. Di recente, Michael ha sentito che il nuovo CEO gli riconosce il merito per i suoi contributi e, in particolare, per la trasformazione della cultura aziendale.

Conclusioni *di Daniel Goleman*

Ho ricevuto una telefonata da un dirigente dei Golden State Warriors, la squadra di basket vincitrice della finale della National Basketball

Association (specifico, per chi non vive negli Stati Uniti, che è un po' come l'equivalente del Campionato mondiale di calcio). Mi ha detto che non era mai successo che una squadra vincesse il campionato nell'anno stesso dell'arrivo di un nuovo allenatore; eppure, i Warriors – con il loro nuovo allenatore, Steve Kerr – ce l'avevano fatta. Perché?

Il motivo, mi ha spiegato, è che Steve Kerr ha una grandissima intelligenza emotiva. Gli insegnamenti che possiamo trarre da Kerr riguardo alla leadership sono questi:

- coltivate un'atmosfera in cui vengono celebrati i successi di ogni membro del team;
- tenete a mente le norme e i valori fondamentali della squadra;
- nei team, la maggior parte dei problemi è dovuta all'incapacità di gestire le emozioni; pertanto, quando fate entrare le persone in una squadra, cercate innanzitutto l'intelligenza emotiva;
- instillate una norma orientata alla premura: le persone danno il meglio di sé quando sentono che i loro compagni di squadra provano empatia nei loro confronti, sono dalla loro parte e sono pronti ad aiutarle.

E questi principi non valgono soltanto per le squadre sportive. In ogni team, il leader è la persona migliore per stabilire e modellare nuove norme più efficaci per il gruppo.

12
Leadership ispiratrice

La competenza della **leadership ispiratrice** consiste nella capacità di ispirare e guidare le persone perché svolgano il loro lavoro e tirino fuori il meglio di se stesse. Con l'ispirazione, potete articolare una missione condivisa in grado di motivare la gente e potete offrire agli altri il senso di uno scopo comune che va al di là delle loro routine quotidiane.

I leader che dimostrano di avere uno degli stili di leadership che creano un clima positivo diventano ancora più efficaci quando possiedono la competenza della leadership ispiratrice. Esaminiamo quindi questa competenza, chiedendoci che cos'è, perché è importante e come svilupparla.

Introduzione *di Daniel Goleman*

La competenza della leadership ispiratrice consiste nella capacità di ispirare e guidare le persone perché svolgano il loro lavoro e tirino fuori il meglio di se stesse. Con l'ispirazione, potete articolare una missione condivisa in grado di motivare la gente e potete offrire agli altri il senso di uno scopo comune che va al di là delle loro routine quotidiane.

La famosa emittente britannica BBC aveva creato una divisione sperimentale ma, dopo averla provata per un anno, i vertici aziendali conclusero che non stava andando come volevano e decisero quindi di chiuderla. Inviarono un dirigente a parlare con le persone che vi lavoravano e lui esordì dicendo di essere appena arrivato da un elegante convegno a Monte Carlo assieme ai capi di altre organizzazioni del mondo dei media, molte delle quali avevano a loro volta provato a creare una divisione di

quello stesso tipo; tuttavia, mentre i loro esperimenti erano andati molto bene, quello della BBC era fallito.

Nel comunicare la cattiva notizia al personale fu molto arrogante, persino offensivo; gli animi si surriscaldarono e la situazione divenne talmente tesa che fu necessario chiamare la sicurezza per farlo uscire dalla sala.

Ciò che mancava a quel dirigente era la competenza della leadership ispiratrice.

Ecco cosa ci dicono i dati riguardo a questa competenza. Dalle ricerche condotte presso la business school della Case Western Reserve University [1] è emerso che i leader ispiratori – quelli che articolano una visione condivisa che coinvolge le persone – sono visti come altamente efficaci dagli individui da loro guidati; vengono elogiati sia dai loro diretti sottoposti, sia dai loro pari.

Le ricerche sul cervello [2] ci insegnano che nei leader visti dai loro dipendenti come molto ispiratori c'è una maggiore armonia tra i circuiti neurali chiave per l'integrazione tra pensieri ed emozioni, cosa che non si riscontra nei leader non ispiratori. Rammentare alle persone lo scopo dell'organizzazione o del loro lavorare insieme ha un enorme impatto sulla motivazione, sull'orgoglio e sull'energia. La figura che mi viene in mente è quella di Bill George quand'era CEO di Medtronic, un'azienda produttrice di dispositivi medici. George faceva in modo che i pazienti la cui vita era stata salvata da quei prodotti visitassero la fabbrica e parlassero con le persone che li producevano, così da poterle ringraziare; il risultato era che il personale si sentiva più orgoglioso e prestava particolare attenzione al proprio lavoro. Nel periodo in cui George era CEO, Medtronic ha avuto uno straordinario successo e il suo fatturato è cresciuto enormemente.

La leadership ispiratrice può presentarsi in molte forme, e il contesto ha una grande importanza. I leader che hanno sviluppato altre competenze dell'intelligenza emotiva e sociale – come l'autoconsapevolezza emotiva, l'empatia, la positività e il lavoro di squadra – hanno maggiori probabilità di essere dotati della capacità di pensare creativamente ai modi migliori per coinvolgere le persone; questo per il semplice motivo che avranno discusso con i loro team, li avranno ascoltati e avranno riflettuto sui loro suggerimenti. Per un leader di questo tipo, sarà più facile percepire

istintivamente a che cosa è meglio fare appello quando si ha bisogno di un forte obiettivo condiviso. Sono proprio queste connessioni umane ad accendere la scintilla dell'ispirazione.

La base della leadership ispiratrice *di Richard Boyatzis*

La competenza della leadership ispiratrice richiede di entrare in sintonia con la visione o lo scopo del gruppo o dell'organizzazione. Per poter parlare dello scopo, è innanzitutto necessario averci prima riflettuto sopra: dovete quindi dedicare un po' di tempo a cercare di comprenderlo. Gli obiettivi sono importanti, ma non coincidono con lo scopo. Scopo, visione, missione: ognuna di queste cose è più grande – e, di fatto, più confusa, nonché spesso più filosofica o più nobile – di un particolare obiettivo. La leadership ispiratrice non consiste nel presentarsi davanti a un gruppo e articolargli gli obiettivi; questa pratica, per restare al modello dell'intelligenza emotiva e sociale nella leadership, ricade piuttosto nell'ambito della competenza dell'orientamento ai risultati. La leadership ispiratrice consiste invece nel percepire quale potrebbe essere lo scopo generale e poi pensare a un modo per chiedere al gruppo di parlarne o di ricordarlo agli altri membri.

Daniel Goleman e io facciamo parte del Consorzio per la ricerca sull'intelligenza emotiva, che si riunisce due volte l'anno da diciannove anni. Iniziamo ogni convegno di un giorno e mezzo con uno di noi che recita la visione e la missione del nostro gruppo, che abbiamo deciso collegialmente. Potrà sembrare un po' artificioso, ma quando siamo arrivati al secondo anno non vedevamo l'ora di farlo: è una pratica che ci resetta e ci aiuta a riconnetterci con lo scopo unico per cui ci troviamo lì, guidando in ultima analisi il nostro approccio e le decisioni che prenderemo durante il resto del convegno.

Un'altra competenza IE strettamente legata alla leadership ispiratrice è l'influenza. C'è un aspetto dell'influenza che diventa quasi universalmente un indicatore di leadership efficace e di forza nella competenza della leadership ispiratrice: quando influenzate gli altri non con il solo scopo di portarli ad accettare il vostro punto di vista – applicando la semplice competenza dell'influenza – ma perché quel punto di vista è in linea con la

visione, lo scopo o la missione condivisa dell'organizzazione. Quando cercate di convincere le persone a raccogliersi attorno a questo scopo più grande – e spesso più nobile – la competenza all'opera è quella della leadership ispiratrice, dove l'intenzione è, per l'appunto, quella di ispirare la gente a perseguire la visione o la missione condivisa. I comportamenti che manifestano questa intenzione consistono nel parlare della missione – spiegando lo scopo, il motivo per cui siamo tutti qui – e nell'elevarla a un livello superiore.

In diversi dei nostri libri precedenti,[3] Daniel Goleman, Annie McKee e io abbiamo discusso di come le relazioni risonanti – quelle dove le persone sono in sintonia tra di loro – rappresentino la forma ideale e più efficace di relazione di leadership. In tali situazioni, molto spesso il leader dimostra di avere la competenza della leadership ispiratrice e chi lo segue risponde a quella sua qualità.

Questa competenza è una delle più complicate da mettere in pratica. Per essere credibili (cioè autentici), prima di ispirare gli altri bisogna sentirsi ispirati. Per usare positivamente il contagio emotivo, dovete avere una mentalità davvero positiva, cosa che richiede una consapevolezza estrema e una profonda autoconsapevolezza emotiva. Inoltre, dovete conoscere e sfruttare le coalizioni all'interno del vostro team per procedere verso una visione condivisa con un senso di orgoglio. Quando tutti questi fattori si uniscono, potete offrire alla vostra squadra o alla vostra organizzazione una leadership davvero ispiratrice.

L'ispirazione e il nostro nobile scopo *di Annie McKee*

Alcuni anni fa ebbi modo di lavorare con una grande azienda di vendite al dettaglio di discreto successo; i loro prodotti sostenevano la salute e il benessere e la maggior parte dei dipendenti erano entrati in azienda proprio perché sentivano che il loro lavoro sarebbe servito a uno scopo più grande. Scavando più a fondo, però, scoprimmo che, nel corso del tempo, quello scopo – per quanto nobile – era stato seppellito sotto la pressione per i risultati a breve termine e che molti dipendenti si erano ormai convinti che il loro vero lavoro consistesse nel raggiungere gli obiettivi finanziari, non nel fare una differenza nella vita delle persone.

Il CEO era preoccupato. Sentiva che l'attività rischiava di andare fuori controllo, che le persone ai vertici e in tutta l'azienda avevano perso di vista ciò che l'aveva resa un'icona: la sua missione di aiutare le persone di tutto il mondo a vivere meglio e in modo più sano. Lui stesso sentiva che stava perdendo di vista il proprio nobile scopo, che la sua visione si era offuscata: rischiava di diventare cinico e stanco. Questo, disse, andava evitato.

Con una mossa coraggiosa, il CEO e i più alti dirigenti decisero di raddrizzare la situazione, con l'intenzione di cercare di fare di meglio ricollegandosi innanzitutto ai valori, alle speranze e ai sogni dell'azienda e dei suoi dipendenti. Iniziammo con i leader al vertice, per identificare che cosa avevano a cuore e che cosa stavano cercando di fare nel mondo; quindi, coinvolgemmo un gran numero di dipendenti in seminari, conversazioni di gruppo e colloqui privati per scoprire che cosa contava per loro e come speravano di fare una differenza attraverso il loro lavoro.

Ciò che accadde fu a dir poco sorprendente: questo processo portò in luce una serie di problemi reali dell'azienda che potevano essere risolti e che vennero di fatto superati in breve tempo. Non fu certo una cosa facile, in quanto alcuni di questi ruotavano attorno a una cultura che sosteneva feudi costruiti intorno a troppi marchi; ci volle quindi coraggio per cambiare la struttura organizzativa e ridurre il numero dei prodotti.

Il processo mise anche in luce che i dipendenti di tutti i livelli – dal vertice agli ultimi arrivati – amavano la missione dell'azienda e volevano che fosse il motore di tutto ciò che facevano. Inoltre, volevano superare i ristretti vincoli della redditività e la concentrazione sui profitti a breve termine per creare un'azienda che avesse un successo sostenibile, senza danneggiare l'ambiente; volevano avere un impatto maggiore e più positivo sui loro clienti e sul mondo.

A tal fine, i dirigenti iniziarono a guardare più lontano nel futuro per rendersi conto di quale fosse il loro impatto sul clima e sull'ambiente; ben presto, si trovarono così d'accordo sul fatto che la missione dell'azienda – il suo nobile scopo – era una cosa che andava realizzata per i dipendenti e anche per loro stessi. Apportarono quindi cambiamenti radicali che, all'inizio, furono accolti con scetticismo e disdegno: a Wall Street non piacevano, perché l'azienda, mentre si impegnava a investire in nuovi modi di produrre i propri beni, subiva inevitabilmente delle perdite a breve

termine. Ma Wall Street non ha sempre ragione: in questo caso, a distanza di alcuni anni da quei drastici cambiamenti, possiamo dire che l'azienda non ha mai avuto più successo di quanto ne abbia oggi e che i suoi dipendenti sono più appassionati che mai.

Questa azienda ha ritrovato la sua anima e il suo nobile scopo. Per realizzare e portare avanti dei cambiamenti di una tale grandezza, però, ogni singolo dirigente e manager ha dovuto essere un leader visionario e ispiratore. Come ci sono riusciti?

Ispirare gli altri è ciò che fanno i bravi leader

In questa azienda hanno accettato il fatto che ispirare le persone è il compito più importante di un leader. Il meglio che possiamo fare come leader è aiutare le persone a vedere il collegamento tra ciò che sta loro più a cuore e quello che fanno sul lavoro: in questo modo, le aiutiamo ad attingere alla passione, all'energia, all'eccitazione e all'entusiasmo per svolgere i loro compiti quotidiani, e colleghiamo quei compiti al nobile scopo che è personalmente significativo per ognuno e condiviso da tutti.

Come leader, tutti noi vogliamo muovere le persone, ispirarle a fare cose grandi; sappiamo che questa è la nostra prima e più importante responsabilità. Eppure, nei nostri momenti privati, la maggior parte di noi riconosce che potrebbe fare di meglio. La buona notizia è che la leadership ispiratrice è qualcosa che si può imparare. Paradossalmente, il miglioramento nell'ispirare gli altri non parte da loro, ma da noi: dobbiamo cercare di capire la fonte della nostra passione, di raggiungere una chiarezza cristallina riguardo al nostro nobile scopo. Quindi, dobbiamo cercare di comprendere che cosa vogliono e di che cosa hanno bisogno le persone che ci circondano, che cosa sta loro a cuore e che cosa considerano importante. Armati di questa conoscenza, siamo in grado di far sì che ogni persona si senta importante. Possiamo creare un ambiente ricco di speranza, una microcultura risonante in cui ognuno può essere al meglio di sé e dare il massimo.

Partire dall'autoconsapevolezza

Per ispirare gli altri è necessario innanzitutto capire noi stessi: è infatti impossibile ispirare le persone a impegnarsi nel loro lavoro se non

proviamo personalmente passione per ciò che facciamo o non la esprimiamo nelle nostre azioni. I nostri dipendenti sanno quando siamo sinceri e quando non lo siamo; sanno riconoscere la differenza tra la "maschera" e il coinvolgimento autentico, il vero entusiasmo per i nostri obiettivi condivisi. Quindi, come leader, dobbiamo sapere che cosa ci sta a cuore ed essere chiari riguardo al nostro scopo, ai nostri valori, a come speriamo di avere un impatto sulle persone e ai risultati che riteniamo importanti. Dobbiamo capire la nostra stessa motivazione, la ragione per cui facciamo ciò che facciamo ogni giorno. Una volta che ci è chiaro ciò che conta, il passo successivo consiste nel disciplinare noi stessi in modo da agire sempre, ogni singolo giorno, in base al nostro nobile scopo. Dobbiamo essere in grado di spiegare agli altri perché teniamo così tanto ai nostri obiettivi collettivi e alle nostre speranze per il futuro, e dobbiamo dimostrare con le nostre azioni di essere all'altezza dei nostri e dei loro ideali.

Un'avvertenza: molti dei nostri ambienti di lavoro sono difficili, in alcuni casi addirittura tossici. Tuttavia, per ispirare le persone, dobbiamo tenerci alla larga dalle emozioni negative causate da culture non perfette o dalle pressioni della nostra vita lavorativa, mirando invece all'ottimismo e alla speranza.

Dobbiamo anche guardarci dallo stress e dal sovraccarico di lavoro, le nostre malattie moderne che possono spingerci a vedere solo ciò che va fatto oggi. Quando siamo presi dalla sindrome del sacrificio, quando siamo esausti e vittime del burn-out, è facilissimo perdere di vista la nostra visione a lungo termine e il nobile scopo nostro e dell'azienda. Nel peggiore dei casi (che è più comune di quanto dovrebbe essere), finiamo per spegnere il nostro senso del giusto e dello sbagliato: superiamo i limiti, compromettiamo i nostri valori, prendiamo decisioni che non ci fanno stare bene. È impossibile ispirare gli altri quando siamo in questo stato. Dobbiamo quindi prenderci cura di noi stessi, evitare il sovraccarico di lavoro e gestire il nostro stress; dobbiamo capire qual è la nostra linea da non superare e giurare di non oltrepassarla. Quindi, dobbiamo tenere gli occhi e le orecchie aperti. Le persone stanno ascoltando il messaggio? Vedono che abbiamo delle buone intenzioni? Credono a ciò che diciamo? E soprattutto, noi sappiamo che cosa conta *per loro*?

Sapere ciò che interessa alle persone e agire di conseguenza

Tornando alla storia dell'azienda di beni di consumo che si è trasformata, il comportamento del suo CEO ci offre delle lezioni che valgono per ognuno di noi, a prescindere dal nostro lavoro.

In primo luogo, si era reso conto di dover connettere le persone a un nobile scopo in cui ogni essere umano – in Cina come in Indonesia, in Germania come negli Stati Uniti – potesse riconoscersi; per poterlo fare, però, doveva innanzitutto capirle, scoprire a che cosa tenevano, che cosa le spingeva e che cosa vedevano come il nobile scopo dell'azienda. Certo, in un'organizzazione che contava decine di migliaia di dipendenti, non avrebbe mai potuto andare a parlare con tutti; quello che poteva fare, però, era assicurarsi che le conversazioni che aveva fossero autentiche e che non si limitassero ai tipici resoconti sull'attività. Poteva mettersi – e, di fatto, si metteva – a disposizione dei dipendenti, facendo loro capire che voleva ascoltare i loro pensieri sull'azienda e i loro sogni per il futuro. In ogni sua interazione, utilizzava la più importante competenza dell'intelligenza emotiva: l'empatia.

Aveva anche creato un particolare clima ai vertici dell'azienda, dando ai suoi dirigenti il compito di cercare di comprendere i loro dipendenti e di dare a loro volta ai manager di tutta l'organizzazione l'incarico di prendere sul serio l'empatia e l'ascolto. Per creare questo tipo di risonanza intorno a noi, dobbiamo accettare la nostra vulnerabilità, il nostro essere umani. Dobbiamo guardarci intorno e vedere che cosa possiamo fare oggi per promuovere una microcultura risonante basata sul rispetto reciproco, sulla celebrazione della nostra variegata umanità e sulla sensazione di essere tutti sulla stessa barca. Possiamo far luce su ciò che c'è di giusto in ognuno di noi come individui ed evidenziare quello che abbiamo di grande come gruppo, come azienda. *Questa* è la leadership ispiratrice. *Questa* è l'intelligenza emotiva.

Tutti possono essere fonte di ispirazione

Quando il nostro lavoro è ricco di significato ed è legato a una visione del futuro che riteniamo potente e impegnativa, ma al contempo anche raggiungibile, pensiamo meglio, lavoriamo di più, ci impegniamo più profondamente in quello che facciamo e siamo più efficaci individualmente

e in gruppo. Quando sappiamo che le cose che facciamo sono espressione dei nostri valori più profondi, quando vediamo che stiamo avendo un impatto e quando il nostro nobile scopo è al centro e resta in primo piano, siamo più felici sul lavoro e siamo maggiormente in grado di ispirare coloro che ci circondano a fare del loro meglio.

La leadership ispiratrice consiste nella capacità di *smuovere* le persone, e questa è una cosa che tutti noi abbiamo l'opportunità di fare sul posto di lavoro. Possiamo smuovere le emozioni delle persone spingendole a sentirsi più profondamente coinvolte in ciò che fanno. Possiamo smuovere i sentimenti che la gente nutre verso di noi e la loro risposta emotiva alle attività quotidiane. Ognuno di noi può assumersi la responsabilità di migliorare la natura dei nostri rapporti, di cercare di divertirsi di più sul lavoro, di sforzarsi di essere più ottimisti e di iniettare un senso di "possiamo farcela" nelle nostre conversazioni quotidiane. Facendolo, scopriremo che il nostro lavoro diventerà più piacevole, saremo più felici e avremo anche un maggior successo.

Il coaching dei leader come mezzo per creare un'ispirazione autentica *di Matthew Taylor*

La leader è in piedi davanti alla sua squadra e il sudore le cola lungo la schiena. È pronta a lanciare la nuova iniziativa che ha faticosamente redatto e rielaborato. Sente su di sé un'enorme pressione perché tutto vada nel verso giusto: deve presentare un quadro che sia abbastanza stimolante e ambizioso, così da poter convincere il team ad abbracciare il cambiamento. Questo è il momento in cui si decideranno il successo o il fallimento del suo piano…

… Ma le cose stanno davvero così?

Quanti di noi immaginano un momento di questo tipo quando pensano alla leadership ispiratrice? In base alla mia esperienza di coach e di studioso della leadership emotivamente intelligente, posso dire che molti leader hanno questa concezione limitata dell'ispirazione. Ci immaginiamo l'oratore che, procedendo con una profonda gravità, abbaglia con le sue parole una sala gremita di persone. In Achievement First (AF),

l’organizzazione di gestione delle scuole dove mi occupo di formare i dirigenti scolastici, eravamo soliti impostare la nostra formazione della leadership ispiratrice in base a questo obiettivo, ma ora abbiamo cambiato strategia. Studiando la leadership emotivamente intelligente, abbiamo imparato due lezioni rivoluzionarie:

1. la maggior parte di ciò che un leader fa per ispirare le persone avviene nei rapporti a tu per tu e dietro le quinte;
2. i comportamenti in cui si manifesta la leadership ispiratrice non sono una sorta di rappresentazione teatrale: per riuscire davvero a ispirare, i leader devono uscire dalla propria testa (dove studiano le battute che reciteranno o le mosse che faranno), entrare nel proprio cuore (capire perché tengono a qualcosa) e connettersi con la propria gente in un modo autentico.

Oggi in AF incentriamo il nostro coaching sull’ispirazione e lo sviluppo professionale attorno alle quattro domande che seguono.

Perché ci tenete?

Quando poniamo questa domanda, spingiamo i nostri leader a connettersi a ciò che il loro istinto – valori, principi e lezioni apprese – dice loro riguardo a uno specifico problema di leadership. Una volta conducevamo sessioni nelle quali i leader esploravano i loro valori fondamentali fuori dal contesto, ma ora abbiamo capito che vogliamo che i leader colleghino un valore a una sfida per poi allineare il loro comportamento concreto a quel valore. Nelle simulazioni di leadership e nel coaching uno-a-uno, aiutiamo i leader a scavare in profondità e ad articolare le loro convinzioni riguardo a una specifica sfida in un modo autentico (per quanto possa magari anche essere disordinato), con una sincerità che i loro interlocutori possano percepire e di cui si possano fidare. Quando i leader imparano ad agire e a parlare in base alle loro sincere convinzioni, si sentono sicuri e persino potenti; invece di concentrarsi sulla reazione degli altri, diventano radicati in se stessi.

Perché il vostro team ci tiene?

I leader ispiratori si connettono a ciò che sta a cuore ai loro team: «soffiano vita nelle speranze e nei sogni degli altri».[4] Goleman e il suo team chiamano questa capacità *sintonia*: una connessione diretta con i centri emotivi delle persone.[5] Quando chiediamo ai nostri leader perché le loro squadre hanno a cuore qualcosa, li spingiamo a costruire la loro sintonia. Lo facciamo insegnando loro ad ascoltare i loro team in generale e i singoli individui in modo profondo, con empatia. Gran parte di questa formazione consiste nel rafforzare l'autoconsapevolezza dei leader in merito agli ostacoli che impediscono loro di essere presenti con le persone e ai modi in cui possono autogestirsi per stabilire un autentico contatto. Insegniamo che lo strumento più forte per creare una connessione è l'ascolto e che le conversazioni risonanti iniziano quasi sempre con i leader che pongono domande e si mettono ad ascoltare i bisogni, le speranze, i sogni, le aspirazioni e i valori delle persone. Quando i leader imparano ad ascoltare i motivi per cui le persone da loro guidate tengono a qualcosa, possono incontrarle su un piano di convinzioni e aspirazioni comuni; il leader che è in grado di farlo non si preoccupa chiedendosi se quelle persone saranno ispirate da ciò che dice, perché sa già che sta parlando a gente che condivide i suoi stessi valori.

Dov'è il vostro team?

Quando poniamo questa domanda, stiamo affinando le capacità dei nostri leader di vedere il divario tra la situazione reale dei loro team e le condizioni che devono raggiungere per dispiegare le loro potenzialità. I leader devono essere in grado di diagnosticare con precisione le sfide del team. Questa intuizione non è qualcosa di magico! I leader esperti riconoscono il valore di questa conoscenza e si impegnano quindi a lavorare per raggiungerla. Come scrive Goleman «rallentano per accelerare», coinvolgendo le persone nell'analisi delle lacune.[6] Noi alleniamo i nostri leader a esplorare le lacune del loro team sia dal punto di vista tecnico (logistica, competenze e conoscenze) sia da quello adattivo (relazioni, emozioni e convinzioni).

Dove dovrebbe essere il vostro team?

La domanda «dove dovrebbe essere il vostro team?» riguarda la creazione di una chiara visione del successo. I leader hanno bisogno di questo obiettivo a cui ancorarsi; i team, per poter credere che i loro leader sanno dove stanno andando, devono sentirli proclamare questa visione. In *The Leadership Challenge*, Kouzes e Posner scrivono: «ancora prima di iniziare il loro progetto, i leader vedono nella loro mente il quadro di un futuro molto attraente».[7] Per aiutare i nostri leader a costruire questa chiara immagine mentale che sappia parlare sia al lato emotivo sia a quello razionale del loro team, poniamo loro le domande che seguono.

1. Come si presenterà, concretamente, il successo? (Che cosa faranno le persone?)
2. Come verrà percepito il successo? (Quali emozioni e pensieri avranno le persone ogni giorno?)
3. In che modo le azioni ora intraprese dal vostro team vi condurranno al successo? (Come mostrerete loro la strada da seguire?)

Noi spingiamo i nostri leader (e facciamo in modo che si spingano a vicenda) a raggiungere livelli di chiarezza sempre più profondi, finché non riusciamo a vedere e percepire noi stessi i risultati che intendono raggiungere; quindi, li alleniamo nel tempo a rimanere ancorati alle loro visioni e a non farsi distrarre dal rumore di fondo delle sfide reattive, dalle pressioni esterne o dai pesi che si portano dentro.

Le ricerche sull'influsso circolare delle emozioni ci insegnano che queste ultime sono contagiose e che le emozioni di un leader sono le più contagiose di tutte.[8] Quando i leader sono in grado di rispondere alle quattro domande di cui sopra, possono soddisfare i bisogni emotivi dei loro team, in quanto sono in sintonia con se stessi e con le persone che guidano. I leader che sono radicati nella conoscenza della ragione per cui hanno a cuore qualcosa, risuonano di passione e determinazione. Quando riescono anche ad articolare una chiara visione che sappia parlare ai bisogni razionali ed emotivi dei loro team, ispirano fiducia. I leader che coinvolgono i loro team nella comprensione delle loro lacune creano fiducia relazionale; e, stando alla mia esperienza e alla mia analisi della letteratura scientifica, la fiducia relazionale sta al cuore di ciò che ispira le persone.

Quando i leader parlano e agiscono sulla base di una profonda convinzione, di una chiara visione e di un'autentica premura per i loro team, creano speranza. La speranza è l'antidoto alla paura; è ciò che consente alle persone di pensare in modo creativo e di risolvere i problemi. Le persone *vogliono* sperare. Quando un leader sa creare speranza, ha decisamente oltrepassato la necessità di mettere in scena un discorso "ispiratore".

Crescere nella nostra capacità di ispirare *di Claudio Fernández-Aráoz*

Nel 1985, quando mi offrirono un posto di lavoro in una società di Buenos Aires che si occupa della ricerca di dirigenti, ero un individuo molto analitico ed eccessivamente timido e non potevo nemmeno immaginare di essere interessato a – o competente per – un incarico così prestigioso. Il consulente di ricerca, tuttavia, insistette perché, prima di rifiutare l'offerta, partecipassi a un viaggio di cinque giorni tra Londra, Parigi, Bruxelles, Copenaghen e Zurigo, a loro spese e senza alcun impegno. Nel corso di quella settimana conobbi trentatré partner di grande spessore, ma fu l'ultimo incontro – quello con il fondatore dello studio, Egon Zehnder – a cambiare radicalmente la mia vita per i trentadue anni successivi: fu quello, infatti, a rendermi consapevole dello straordinario impatto che i grandi leader ispiratori possono avere su di noi, nonché dell'incredibile potere del corretto allineamento, comunicato in modo efficace, tra i valori personali e quelli organizzativi.

Egon condivise con me la sua visione riguardo alla selezione, alla promozione e allo sviluppo di grandi leader etici ai vertici delle organizzazioni del settore privato e pubblico di tutto il mondo, e io ne rimasi affascinato. Ero nato e cresciuto in Argentina, una nazione un tempo florida (tra le dieci più ricche del mondo) tristemente trasformatasi in un Paese sottosviluppato: con un tasso di povertà superiore al 30 per cento nonostante l'abbondanza di risorse naturali, l'Argentina era afflitta da corruzione, insicurezza e inflazione galoppante. Tale crollo era stato

semplicemente il risultato di una pessima leadership; pertanto, l'idea di poter contribuire alla lotta contro quel problema mi ispirava davvero.

Egon mi raccontò con passione come la sua visione fosse quella di promuovere una grande leadership etica attraverso la costruzione della migliore società di ricerca di dirigenti in termini di etica rigorosa ed eccellenza professionale. Rendendosi conto del mio scetticismo, condivise con me alcuni dettagli intriganti riguardo al suo rivoluzionario sistema di onorari e a un singolare approccio collaborativo interno che promuoveva l'integrità e la collaborazione tra i professionisti.

Tuttavia, nonostante la sua eloquenza, ciò che mi convinse veramente a entrare nello studio fu l'esempio vivente di quello che Egon andava predicando.

Dopo aver introdotto con successo la professione della ricerca di dirigenti in Europa mentre lavorava per un'altra società, si era reso conto che il sistema di onorari "a percentuale condizionata" che stava allora adottando (come tutti gli altri in quel periodo) creava una serie di perversi conflitti di interesse. La parcella professionale pagata dal cliente alla società di ricerca era condizionata all'assunzione di un candidato esterno e rappresentava una percentuale della retribuzione annuale degli assunti; un accordo di questo genere favoriva spesso i candidati esterni altamente remunerati (in genere uomini) rispetto alle più convenienti alternative interne. Andando contro a questo standard del settore, Egon aveva ideato un sistema di onorari "a quota fissa": la società di ricerca, cioè, avrebbe addebitato ai clienti una parcella indipendente dalla promozione di un candidato interno o dall'assunzione di uno esterno, e senza alcuna relazione con la retribuzione finale del dirigente di fatto nominato. Quando aveva sostenuto le ragioni per introdurre questo rivoluzionario sistema di parcelle fisse presso lo studio per cui lavorava, Egon si era sentito rispondere che in linea di principio aveva ragione, ma che con il sistema da lui proposto avrebbero incassato meno soldi; e, di fronte alla sua insistenza sull'opportunità di fare comunque la cosa giusta, gli avevano detto di aprire un proprio studio. «Inizierò domani» era stata la sua risposta.

Anni dopo, quando Egon si rese conto che per trattenere e motivare i migliori talenti sarebbe servita una proprietà più partecipativa, cedette generosamente la sua quota di maggioranza e creò una partnership paritaria senza precedenti, con pari proprietà e pari diritti di voto tra tutti i soci.

Inoltre, implementò un sistema di remunerazione basato sulla permanenza nella società mai visto prima, nel quale il compenso dei consulenti dipende fondamentalmente dalla durata della loro permanenza e dai profitti *globali* della società. Ciò differisce dagli altri sistemi in cui i compensi si basano sulle prestazioni *individuali* (come nel tipico sistema "mangi ciò che uccidi", così diffuso tra le società di servizi professionali); tali sistemi tendono a favorire la competizione interna piuttosto che la collaborazione.

Le mosse audaci di Egon erano in linea con i valori da lui coltivati.

L'articolazione personale della chiara visione di Egon non ha soltanto aiutato lui e la sua organizzazione ad avere successo, ma ha cambiato radicalmente in meglio la vita di molti colleghi del suo team dirigenziale. Nel mio modesto caso, l'allineamento con i miei valori mi ha aiutato a superare la mia personale timidezza: all'interno della nostra società sono diventato uno dei leader globali, avendo fatto parte per più di dieci anni del suo comitato esecutivo globale, e all'esterno sono diventato un relatore di grande successo a livello mondiale per quanto riguarda le questioni relative alla leadership.

Negli oltre tre decenni della mia carriera di consulente di ricerca del personale, sono giunto alla conclusione che nessun altro fattore controllabile ha un effetto maggiore sul valore di un'organizzazione della scelta del leader al suo vertice. Ciò è in linea con le ricerche condotte dalla Harvard Business School; inoltre, nel mondo volatile, incerto e complesso di oggi, l'"effetto leader" è cresciuto in modo significativo, cosa di cui ho potuto rendermi conto direttamente nei quarantadue Paesi dove ho avuto il privilegio di esercitare la mia professione.

Ispirare nuovi leader all'interno delle organizzazioni

La leadership ispiratrice è fondamentale per il successo personale e organizzativo. I leader ispiratori possono vedere e alimentare in noi potenzialità che noi stessi non avremmo mai immaginato di avere.

Quando ho incontrato Egon, trentadue anni fa, pensavo che il modo migliore per sostenere le organizzazioni fosse aiutarle a reclutare leader eccezionali dall'esterno; oggi, invece, sono convinto che le organizzazioni dovrebbero investire maggiormente nella scoperta dei talenti nascosti al loro interno, concentrandosi più sul potenziale di questi talenti e sulla loro

fidelizzazione, motivazione e sviluppo che non sulla competenza in quel momento o sulle esperienze passate. Come ho imparato dalla mia esperienza personale, la leadership ispiratrice (così come le altre competenze dell'intelligenza emotiva e sociale) è una capacità che possiamo sviluppare in modo significativo in noi stessi e negli altri.

Per illustrare questo punto, vi presenterò il caso reale di una dirigente giapponese che chiamerò Noriko.

Il CEO di un'azienda manifatturiera giapponese di livello globale era preoccupato per la lentezza con cui procedeva l'applicazione delle norme sulla "diversità". Anche se lui pensava che ci dovessero essere molte donne manager promettenti, nessuna di loro era mai stata presa in considerazione dai manager senior come un leader dalle grandi potenzialità. Il CEO era frustrato, ma, date le sue limitate interazioni con le donne manager, si sentiva insicuro e non voleva costringere il suo team a individuare talenti femminili promettenti se non li avevano.

All'epoca, ai miei colleghi giapponesi venne chiesto di valutare dieci manager promettenti selezionate dai responsabili delle risorse umane. Il risultato fu sorprendente: la maggior parte di loro aveva potenzialità sufficienti per puntare al comitato esecutivo globale dell'azienda, seguendo il giusto tipo di sviluppo.

Noriko, una manager junior di un ufficio di pianificazione aziendale vicina ai quarant'anni, era una di loro: aveva così tanta curiosità, intuito, impegno e determinazione che i miei colleghi giapponesi erano convinti che potesse diventare una leader molto efficace, in grado di ispirare e guidare individui e gruppi verso una visione significativa di eccellenza e di tirare fuori il meglio dagli altri.

Il problema (come spesso accade con le professioniste) era che a Noriko non era mai stata data un'occasione di guidare gruppi importanti o di prendere parte a progetti strategici chiave. Come poteva sviluppare una visione significativa se non era mai stata esposta a importanti iniziative strategiche? Come poteva sviluppare competenze di leadership senza avere l'opportunità di gestire gli altri? Lei stessa non era consapevole delle proprie potenzialità e del suo io ideale; inoltre, non aveva né un partner solido che la accompagnasse nel processo di cambiamento, né il giusto tipo di ambiente dove mettere in pratica i nuovi comportamenti.

Quando i miei colleghi discussero il caso di Noriko con i suoi capi, proponendo di assegnarle un nuovo incarico che permettesse il suo sviluppo, loro risposero all'unanimità: «Sì, pensiamo che abbia del potenziale. Ma è ancora giovane. Un incarico del genere sarebbe troppo gravoso per lei». Con la sua limitata fiducia in se stessa, Noriko diceva che, anche se le sarebbe piaciuto gestire un team, non era sicura di poterlo fare bene. Si tratta di un atteggiamento comune tra le giovani manager e professioniste giapponesi: a causa dei pregiudizi personali e sociali sul genere e sull'età e della mancanza di buoni modelli di riferimento, sia i capi sia le persone direttamente interessate sono di solito riluttanti a cercare tali opportunità.

Tuttavia, dopo aver discusso la nostra valutazione del suo potenziale di sviluppo, i capi di Noriko accettarono infine di esporla a incarichi molto più ambiziosi; e anche lei, dal canto suo, diventò più sicura del proprio potenziale di leader e aperta ad accettare sfide più impegnative. Il CEO decise di inviarla presso un'importante filiale estera e di promuoverla a responsabile locale della strategia aziendale. Venne anche mandata a partecipare a un programma di leadership esecutiva e il responsabile delle risorse umane dell'organizzazione diventò il suo mentore, supportandola dalla sede centrale giapponese.

Noriko trascorse un anno e mezzo in quella filiale estera, dirigendo con successo diversi progetti strategici che coinvolgevano membri di diverse nazioni e dando prova di un'eccellente capacità di leadership e di sviluppo. In seguito al successo di quella fase, il CEO la richiamò nella sede centrale giapponese promuovendola a responsabile della gestione delle alleanze. Da allora, ha guidato con successo un importante team di senior leadership.

Chi sono i Noriko nella vostra organizzazione?

Se siete leader desiderosi di rafforzare il gruppo dirigente della vostra organizzazione, dovreste rendervi conto che, probabilmente, al suo interno ci sono molti Noriko nascosti: scopriteli e guidateli attraverso un adeguato processo di sviluppo, partendo da una visione di quanto grandi e ispiratori potrebbero diventare. Ciò vi aiuterà a far crescere drasticamente le performance del vostro team, aumentando al contempo la fidelizzazione, la motivazione e l'impegno dei vostri leader; inoltre, aumenterete le

possibilità di far funzionare davvero le norme di diversità e inclusione, in quanto non vi limiterete più al semplice “contare le persone” ma passerete al “far contare le persone”, coinvolgendole in incarichi di sviluppo ben progettati, con il giusto tipo di coaching e il supporto dell’organizzazione.

Abbiamo tutti una lunga strada da percorrere prima di raggiungere i nostri limiti di sviluppo. Trovate il vostro Egon che vi ispiri, all’interno o all’esterno della vostra organizzazione. Con una combinazione tra le migliori pratiche di sviluppo e il giusto partner che vi accompagni nel processo di cambiamento, potrete diventare quel leader ispiratore che siete sempre stati destinati a essere.

La leadership sistemica come leadership ispiratrice *di Mette Miriam Boell*

Quando si parla di leader, è importante non intendere soltanto il “capo”, ma tutte le persone che, a qualunque livello, si assumono la responsabilità delle loro posizioni, del loro lavoro e delle loro vite. La prima confusione riguardo alla leadership è quella di scambiare l’autorità che deriva dall’occupare una determinata posizione con gli atti e le capacità proprie dell’essere dei leader, ossia persone che, a prescindere dal posto che occupano nella gerarchia, “fanno un passo avanti” (la radice del significato di *to lead*, “guidare”) e sono brave a promuovere la collaborazione necessaria per un cambiamento profondo e duraturo. Ovviamente, tra queste persone ci possono anche essere quelle che di fatto rivestono un ruolo di autorità, ma non ci sono soltanto loro.

Il nostro lavoro al Systems Leadership Institute si concentra su quelli che possiamo definire i tre livelli fondamentali della “sistemicità”:

- il sistema individuale interiore, emotivo;
- i campi relazionali sociali costituiti da amici, famiglia, gruppi e team;
- i sistemi più ampi di cui tutti facciamo parte e di cui contribuiamo alla creazione: i sistemi organizzativi, istituzionali, societari/culturali ed ecologici.

Per esempio, nell'ambito della mia attività nel settore dell'istruzione, il nostro team lavora con i leader degli studenti, i leader degli insegnanti, i leader delle scuole o dei distretti scolastici (come presidi e sovrintendenti) e i leader dello Stato.

La leadership sistemica come leadership ispiratrice

Le persone con cui lavoriamo raccontano spesso di aver avuto esperienze di lavoro in organizzazioni in cui le dichiarazioni della visione e della missione erano "affisse alle pareti" in tutti gli spazi aziendali, ma restavano solo delle parole vuote non ancorate a un significato o a uno scopo personale più profondo. Qualsiasi visione di un'organizzazione o di altra istituzione, per potere funzionare veramente come tale, dev'essere condivisa dalle persone che formano concretamente quell'organizzazione stessa. Una visione condivisa non può essere formulata soltanto dal "leader", ma può crescere organicamente da uno spazio che i leader, a tutti i livelli dell'organizzazione, creano assieme agli altri. Per esempio, com'è possibile che un insegnante o uno studente siano in grado non solo di abbracciare ma anche di realizzare una visione formulata da un qualche lontano supervisore o consiglio di amministrazione privi di qualunque esperienza reale della situazione effettiva delle aule e delle scuole? Questa assenza di una *visione condivisa* non produce solo una mancanza di chiarezza, ma porta alla conseguenza involontaria di allontanare ulteriormente le persone dall'impegno e dagli autentici obiettivi comuni che potrebbero avere nelle loro organizzazioni e istituzioni.

La leadership sistemica si basa sul pensiero sistemico, ossia sul vedere quella rete interdipendente di complessità che è sempre presente intorno a noi. Ma in gioco c'è anche qualcosa di più: si tratta di percepire la profonda interconnessione fra tutte le cose. I sistemi viventi non sorgono mai nel vuoto, ma emergono da una catena di esseri viventi. Nessuna molecola d'acqua esiste indipendentemente da tutta l'altra acqua presente sulla Terra; nessuna molecola d'aria è per natura isolata dall'atmosfera del nostro pianeta. Percepire ciò che avviene in questo spazio è come mettersi in ascolto della quiete: occorre un silenzio interiore perché i leader possano essere presenti nella natura interconnessa delle nostre vite. È per questo motivo che il perfezionamento delle competenze emotive e sociali è

importante quanto i processi cognitivi per far sì che un leader possa entrare veramente nel proprio ruolo.

La leadership ispiratrice comporta l’essere leader di se stessi

Ispirare significa “soffiare la vita in” (dal latino *inspirare*). La vera ispirazione non viene dal singolo leader isolato, ma dalla sua capacità di invitare le persone a diventare leader della loro vita. Richiede un’apertura umile e coraggiosa all’ignoto, perché non possiamo sapere che cosa emergerà da una visione veramente condivisa e da uno spazio collettivo; ciò va oltre il controllo del “capo”, perché si inserisce in un flusso costante di possibilità. Ma quello che possiamo sapere da questo approccio è che, una volta formulata e consolidata, una visione condivisa è di proprietà delle persone che occupano qualunque posto nella struttura gerarchica di un’organizzazione o di un’istituzione, in quanto è gente che lavora in vista di un’aspirazione collettiva; e questo, di per sé, è molto più ispirante delle idee che un qualunque singolo individuo potrebbe avere.

Per essere veicolo di ispirazione, le persone che occupano posizioni di potere o di autorità formale devono accettare un certo livello di incertezza ed essere disposte a farsi da parte – a tenersi, di tanto in tanto, fuori dai riflettori – così che i membri di un’organizzazione possano affrontare la sfida della padronanza personale e dell’essere leader di se stessi. Non stiamo parlando di una rinuncia alla responsabilità: i compiti manageriali restano di competenza dei manager. Ma la leadership è diversa dalla gestione manageriale, in quanto riguarda l’alfabetizzazione emotiva e sociale e la creazione di un senso condiviso; e queste, a nostro avviso, sono cose che la grande maggioranza delle persone sul nostro pianeta può imparare e coltivare, se solo le viene dato lo spazio per farlo.

Come diventare un leader ispiratore *di Matthew Lippincott*

Diventare un leader ispiratore è un processo continuo che richiede attenzione all’autoconsapevolezza, all’autogestione, alla consapevolezza sociale e alla gestione delle relazioni. Questo è uno dei risultati della ricerca sull’efficacia della leadership e la mindfulness che ho svolto nel 2016 per

conseguire il dottorato presso l'Università della Pennsylvania. I leader intervistati hanno parlato diffusamente di come motivano e ispirano i loro team e hanno descritto le loro idee per farlo efficacemente sotto forma di intuizioni profonde e persino trasformative a livello personale. [9]

I partecipanti hanno descritto gli sforzi consapevoli fatti per dimostrare la propria integrità nelle interazioni con gli altri e per fornire una formazione rilevante e di qualità ai loro team come dimostrazione di un interesse attivo per il loro sviluppo. Hanno anche riferito di essersi resi conto che, rispetto a una gestione basata solo sugli indicatori delle performance, una leadership efficace richiede un certo grado di vulnerabilità: per esempio, i leader che hanno parlato apertamente dei loro sentimenti di paura e preoccupazione in relazione a determinate attività di leadership hanno dichiarato che questo tipo di autenticità ha avuto un effetto positivo sul coinvolgimento. Infine, la maggior parte dei partecipanti ha dichiarato di aver preso coscienza del fatto che le relazioni di fiducia si creano solo con il tempo e si basano su azioni coerenti e appropriate.

Diventare un leader ispiratore

Raj (il nome è di fantasia) ha alle spalle una lunga carriera di leader; è stato direttore informatico di diverse organizzazioni rinomate, tra cui un'università statale e una grande città degli Stati Uniti. All'inizio della sua carriera, Raj si è reso conto di poter ispirare lealtà e impegno dedicando tempo allo sviluppo dei dipendenti; riteneva che questo non fosse solo utile per il proprio successo personale, ma anche per quello del suo datore di lavoro e dei propri diretti sottoposti. Raj riferisce anche di aver sperimentato un livello significativo di appagamento personale grazie al suo impegno per lo sviluppo degli altri.

Le capacità di leadership di Raj sono state messe alla prova quando si è trovato a dover fornire supporto tecnico a centinaia di dipendenti. Non avendo abbastanza collaboratori per gestire direttamente quel carico di lavoro, ha risolto il problema cooperando con i capi di altri reparti per formare i membri dei loro staff e metterli in grado di offrire una parte del supporto richiesto; di conseguenza, i reparti sono diventati autosufficienti e capaci di risolvere i problemi più in fretta, e i dipendenti hanno sviluppato nuove e preziose competenze. Se non fosse riuscito a creare un sostegno

entusiasta da parte dei reparti coinvolti (nessuno dei quali era sotto la sua autorità), Raj non sarebbe stato in grado di ottenere un risultato così vantaggioso per tutti.

Questo è un esempio di come la sincera attenzione allo sviluppo degli altri ha prodotto risultati significativi per Raj. Un altro vantaggio da lui individuato all'inizio della sua carriera è stato il modo in cui il coinvolgimento degli altri poteva alleggerire la sua giornata lavorativa dal peso di molti compiti di leadership, dando al contempo ai diretti collaboratori l'opportunità di migliorare le proprie capacità. Per esempio, Raj distribuiva a rotazione nel team quelle responsabilità di reparto di cui in genere si occupano soltanto i leader, tra cui la gestione delle riunioni, la raccolta di idee sui punti all'ordine del giorno e la definizione della cultura del team; molte di queste attività non servivano solo ad alleggerire il suo carico di lavoro, ma – soprattutto – a far crescere le competenze della sua squadra.

Per esempio, i membri del team di Raj venivano formati attivamente per parlare in pubblico e sviluppare presentazioni. Le riunioni interne erano sfruttate come opportunità per fornire un feedback continuo e orientato al miglioramento. Adottava anche la pratica quotidiana di tenere dei "microrituali" all'interno del team, come l'assegnazione di letture e l'organizzazione di dialoghi tra i membri della squadra incentrati su una migliore comprensione di concetti come il servizio clienti, l'integrità e la qualità.

Far parte del team di Raj significava anche imparare a confrontarsi in modo costruttivo sulle idee. All'inizio della sua carriera si era reso conto che la capacità di gestire i conflitti è essenziale per il successo, in quanto i disaccordi che si verificano naturalmente, pur facendo parte del processo creativo, possono anche diventare un ostacolo alle performance del team. Raj insegnava ai suoi diretti sottoposti che le discussioni accalorate sono accettabili e, se avvengono in un ambiente protetto, possono essere una parte vitale del processo di crescita individuale e di squadra. Il suo motto, «Domani tutti dovrebbero essere migliori di oggi», ricordava allo staff di pensare alla propria crescita personale e al successo del team più che non alla competizione.

Raj aveva anche imparato che il suo successo come leader era legato a un profondo impegno a guidare attraverso l'esempio; di conseguenza, aveva

completato la stessa formazione che richiedeva al suo team e parlava apertamente delle sue difficoltà con la crescita personale. Questa attività contribuiva a rafforzare le relazioni e a creare un maggior livello di fiducia.

Stando alle sue parole, gli investimenti per cercare di essere un leader ispiratore avevano portato a «performance sorprendenti». A sostegno di questa affermazione, ha citato tra l'altro diversi esempi del successo incontrato dagli ex membri del suo team nel trovare – nel quadro del loro avanzamento di carriera – nuove opportunità di lavoro, spesso migliori. Ha anche misurato le proprie performance come leader attraverso il feedback degli ex dipendenti, che gli riferivano di essere impegnati a ricreare l'ambiente del suo team nel contesto dei loro nuovi posti di lavoro.

Quanto descritto da Raj fa eco alla saggezza condivisa da altri leader che ho intervistato, secondo la quale i leader autoconsapevoli prestano particolare attenzione alla qualità dei loro rapporti con i loro diretti collaboratori; ciò include un interesse attivo al benessere personale e professionale dei loro team, cosa che promuove la fiducia e il rispetto. Infine, i leader hanno sottolineato l'importanza cruciale del mostrare vulnerabilità, sia per rafforzare le relazioni interpersonali sia per offrire un modello di questo comportamento ai propri subordinati.

Conclusioni *di Daniel Goleman*

L'ispirazione fa tutta la differenza. Ricordate quel dirigente della BBC che, nel dire ai dipendenti che la loro divisione stava per essere chiusa, era stato talmente inetto che fu necessario chiamare la sicurezza per farlo uscire dalla sala? Il giorno dopo, i leader della BBC mandarono un altro dirigente a parlare con i dipendenti di quella divisione. Esordì dicendo di essere lui stesso un giornalista e si mise quindi a riflettere su come il giornalismo è una professione i cui alti e bassi dipendono dagli alti e bassi dell'economia. Raccontò di essere stato licenziato molte volte nel corso della sua carriera; ogni volta, però, aveva scoperto che quando lasciava un'azienda, si apriva una porta in un'altra. Parlò in modo così sincero e il suo discorso fu talmente ispiratore che, al termine, i presenti gli tributarono un'ovazione.

Ispirare gli altri articolando un insieme di valori e obiettivi condivisi è per un leader uno dei modi più efficaci per motivare le persone, creare un senso condiviso di orgoglio e lealtà e promuovere uno stato nel quale la gente vuole dare il meglio di sé. I migliori leader che abbiamo conosciuto hanno questo talento per l’ispirazione.

Note

Introduzione

1. David C. McClelland, «Testing for Competence Rather than for Intelligence», *American Psychologist*, 28, 1973, pp. 1-14.
2. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, ediz. del 10° anniversario, Bantam, New York 2005, trad. it. *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*, BUR, Milano 2022.
3. Emotional and Social Competency Inventory (ESCI): https://www.eiconsortium.org/measures/eci_360.html.
4. *EI at the Heart of Performance: The Implications of Our 2010 ESCI Research*, Hay Group.
5. EI Research Series: *The Power of EI*, https://lisadfostercoach.com/wp-content/uploads/2023/10/Korn-Ferry-The-power-of-EI.pdf, Korn Ferry Hay Group.

Capitolo 1

1. Amy Adkins/Gallup, *U.S. Employee Engagement Reaches Three-Year High*, 9 marzo 2015, consultabile all'indirizzo http://www.gallup.com/poll/181895/employee-engagement-reachesthree-year-high.aspx.
2. Si vedano, per esempio, Kathleen R. Buse e Diane Bilimoria, «Personal Vision: Enhancing Work Engagement and the Retention of Women Engineers», *Frontiers in Psychology*, 5, 2014 (https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01400); Edward G. Mahon, Scott N. Taylor e Richard E. Boyatzis, «Antecedents of Organizational Engagement: Exploring Vision, Mood and Perceived Organizational Support with Emotional Intelligence as a Moderator», *Frontiers in Psychology*, 5, 2014 (http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2014.01322/full); Stephen P. Miller, «Next-Generation Leadership Development in Family Businesses: The Critical Roles of Shared Vision and Family Climate», *Frontiers in Psychology*, 5, 2014 (https://doi.org/10.3389/fpsyg.2014.01335); John E. Neff, «Shared Vision Promotes Family Firm Performance», *Frontiers in Psychology*, 6, 2015 (https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00646); e

Joann F. Quinn, «The Affect of Vision and Compassion Upon Role Factors in Physician Leadership», *Frontiers in Psychology*, 6, 2015 (https://doi.org/10.3389/fpsyg.2015.00442).

3. Richard Boyatzis, Terry Brizz e Lindsey N. Godwin, «The Effect of Religious Leaders' Emotional and Social Competencies on Improving Parish Vibrancy», *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 18, n. 2, 2011, pp. 192-206 (https://www.doi.org/10.1177/1548051810369676).
4. Margaret M. Hopkins, Deborah A. O'Neil e James K. Stoller, «Distinguishing Competencies of Effective Physician Leaders», *Journal of Management Development*, 34, n. 5, 2015, pp. 566-584 (https://www.emerald.com/insight/content/doi/10.1108/jmd-02-2014-0021/full/html).
5. Linda M. Pittenger, «Emotional and Social Competencies and Perceptions of the Interpersonal Environment of an Organization as Related to the Engagement of IT Professionals», *Frontiers in Psychology*, 6, 2015 (http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2015.00623/full).
6. Stephen Miller, *Developing Next-Generation Leadership Talent in Family Businesses: The Family Effect*, dissertazione elettronica, Case Western Reserve University, 2015 (http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=case1427837349).
7. Chao Miao, Ronald H. Humphrey e Shanshan Qian, «Leader Emotional Intelligence and Subordinate Job Satisfaction: A Meta-Analysis of Main, Mediator, and Moderator Effects», *Personality and Individual Differences*, 102, 2016, pp. 13-24.
8. Dana Joseph, Jing Jin, Daniel A. Newman ed Ernest H. O'Boyle, «Why Does Self-Reported Emotional Intelligence Predict Job Performance? A Meta-Analytic Investigation of Mixed EI», *Journal of Applied Psychology*, 100, 2014, pp. 298-342; Ernest H. O'Boyle, Jr., Ronald H. Humphrey, Jeffrey M. Pollack, Thomas H. Hawver e Paul A. Story, «The Relation Between Emotional Intelligence and Job Performance: A Meta-Analysis», *Journal of Organizational Behavior*, 32, 2011, pp. 788-818.
9. Lea Winerman, «The mind's mirror», Monitor on Psychology, October 2005, Vol. 36, n. 9, http://www.apa.org/monitor/oct05/mirror.aspx.
10. Sigal G. Barsade e Andrew P. Knight, «Group Affect», *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2, aprile 2015, pp. 21-46. Si veda anche il video che presenta le informazioni contenute in questo articolo, disponibile all'indirizzo https://www.youtube.com/watch?v=CmVlaEz6UoQ.
11. John Hausknecht, *What Predicts Executive Success*, http://www.amanet.org/training/articles/New-Study-Shows-Nice-Guys-Finish-First.aspx?pcode=XCRP.
12. *EI at the Heart of Performance: The Implications of Our 2010 ESCI Research*, Hay Group.
13. Beate Herbert e Olga Pollatos, «The Body in the Mind: On the Relationship Between Interoception and Embodiment», *Topics in Cognitive Science*, 4, n. 4, 2012, pp. 692-704

(https://onlinelibrary.wiley.com/doi/epdf/10.1111/j.1756-8765.2012.01189.x).
14. Gemma Modinos, Johan Ormel e André Aleman, «Activation of Anterior Insula during Self-Reflection», *PLoS ONE*, 4, n. 2, 2009, p. e4618 (http://dx.doi.org/10.1371/journal.pone.0004618).
15. Eric Harter, *The Quest for Sustainable Leadership: The Importance of Connecting Leadership Principles to Concepts of Organizational Sustainability*, dissertazione per il dottorato in Management, Case Western University, 1999.
16. John Hausknecht, *What Predicts Executive Success* (http://www.amanet.org/training/articles/New-Study-Shows-Nice-Guys-Finish-First.aspx?pcode=XCRP).
17. Chris Argyris, *Strategy, Change, and Defensive Routines*, Pitman Publishing, Southport (UK) 1985.
18. Connie C.J.G. Gersick e J. Richard Hackman, «Habitual Routines in Task-performing Groups», *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 47, 1990, pp. 65-97.
19. Richard L. Moreland e Jamie G. McMinn, «Group Reflexivity and Performance», *Advances in Group Processes*, 27, 2010, pp. 63-95.

Capitolo 2

1. Daniel Goleman, *Focus: The Hidden Driver of Excellence*, HarperCollins, New York 2013, trad. it. *Focus. Perché fare attenzione ci rende migliori e più felici*, BUR, Milano 2014.
2. Sigal G. Barsade, «The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior», *Administrative Science Quarterly*, 47, n. 4, 2002, pp. 644-675 (doi:10.2307/3094912).
3. David Rosete e Joseph Ciarrochi, «Emotional Intelligence and Its Relationship to Workplace Performance Outcomes of Leadership Effectiveness», *Leadership & Organization Development Journal*, 26, n. 5, 1 luglio 2005, pp. 388-399 (doi:10.1108/01437730510607871).
4. Daniel Goleman, *Working with Emotional Intelligence*, Bantam, New York 1998, trad. it. *Lavorare con intelligenza emotiva. Come inventare un nuovo rapporto con il lavoro*, BUR, Milano 2016.
5. Joseph LeDoux, «Rethinking the Emotional Brain», *Neuron*, 73, n. 4, 2012, pp. 653-676 (doi:10.1016/j.neuron.2012.02.004).
6. Brianna S. Schuyler *et al.*, «Temporal Dynamics of Emotional Responding: Amygdala Recovery Predicts Emotional Traits», *SCAN*, 2012, consultabile all'indirizzo http://centerhealthyminds.org/assets/files-publications/SchuylerTemporalSCAN.pdf (doi:10.1093/scan/nss131).
7. Carsten K.W. De Dreu, Michael A. West, Agneta H. Fischer, Sarah MacCurtain e C.L. Cooper, *Origins and Consequences of Emotions in Organizational Teams*, in Roy L. Payne e Cary L.

Cooper (a cura di), *Emotions at Work: Theory, Research and Applications in Management*, Wiley, Hoboken (NJ) 2001, pp. 199-217.

8. Susan T. Fiske, *Social Beings: Core Motives in Social Psychology*, Wiley, Hoboken (NJ) 2009.
9. Vanessa Urch Druskat e Steven B. Wolff, *The Effect of Confronting Members Who Break Norms on Team Effectiveness*, in Kristin J. Behfar e Leigh Thompson (a cura di), *Conflict in Organizational Groups*, Northwestern University Press, Evanston (IL) 2007.
10. https://psy.fsu.edu/faculty/baumeister.dp.html#
11. George Kohlrieser, Susan Goldsworthy e Duncan Coombe, *Care to Dare: Unleashing Astonishing Performance Through Secure Base Leadership*, Wiley, Hoboken (NJ) 2012, trad. it. *Care to dare. Le basi sicure della leadership che liberano il potenziale di tutto il team*, Il Sole 24 Ore, Milano 2024.
12. «Una base sicura è una persona, un posto, un obiettivo o un oggetto che fornisce un senso di protezione, dà un senso di conforto e offre una fonte di energia e ispirazione per esplorare, assumersi dei rischi e cercare il cambiamento»; Kohlrieser, Goldsworthy e Coombe, *Care to Dare*, cit.
13. Carl Rogers è stato uno psicologo umanista, coniatore del concetto di "considerazione positiva incondizionata"; si veda, a questo proposito, https://en.wikipedia.org/wiki/Unconditional_positive_regard.
14. Un legame è una connessione emotiva che invita l'altra persona ad avvertire un senso di protezione e di sicurezza, ma anche di energia e di ispirazione. In ultima analisi, la creazione di un legame con qualcuno porta alla fiducia.
15. https://www.academyofcbt.org/common-questions-/-faq.
16. Richard J. Davidson, «The Neural Circuitry of Emotion and Affective Style: Prefrontal Cortex and Amygdala Contributions», *Social Science Information*, 40, n. 1, 2001, pp. 11-37, consultabile all'indirizzo http://centerhealthyminds.org/assets/files-publications/DavidsonNeuralSocialScienceInformation.pdf; Richard J. Davidson, «Anxiety and Affective Style: Role of Prefrontal Cortex and Amygdala», Biological *Psychiatry*, 51, 2002, pp. 68-80, consultabile all'indirizzo http://centerhealthyminds.org/assets/files-publications/DavidsonAnxietyBiologicalPsychiatry.pdf; Hyejeen Lee *et al.*, «Amygdala-prefrontal Coupling Underlies Individual Differences in Emotion Regulation», *Neuroimage*, 62, 2012, pp. 1575-1581, consultabile all'indirizzo http://centerhealthyminds.org/assets/files-publications/LeeAmygdala-PrefrontalNeuroImage.pdf; Cory A. Burghy *et al.*, «Developmental Pathways to Amygdala-prefrontal Function and Internalizing Symptoms in Adolescence», *Nature Neuroscience*, 2012, consultabile all'indirizzo http://centerhealthyminds.org/assets/files-publications/BurghyDevelopmentalNatureNeuroscience.pdf (DOI:10.1038/nn.3257).

17. Daniel Goleman, *Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ*, ediz. del 10° anniversario, Bantam, New York 2005, trad. it. *Intelligenza emotiva. Che cos'è e perché può renderci felici*, BUR, Milano 2022.
18. Richard J. Davidson, Katherine M. Putnam e Christine L. Larson, «Dysfunction in the Neural Circuitry of Emotion Regulation – A Possible Prelude to Violence», *Science*, 289, n. 5479, 2000, pp. 591-594 (doi:10.1126/science.289.5479.591).
19. Alexander J. Shackman, Issidoros Sarinopoulos, Jeffrey S. Maxwell, Diego A. Pizzagalli, Aureliu Lavric e Richard J. Davidson, «Anxiety Selectively Disrupts Visuospatial Working Memory», *Emotion*, 6, n. 1, 2006, pp. 40-61 (doi:10.1037/1528-3542.6.1.40).
20. Ned H. Kalin, Steven E. Shelton, Richard J. Davidson, «Role of the Primate Orbitofrontal Cortex in Mediating Anxious Temperament», *Biological Psychiatry*, 62, n. 10, 2007, pp. 1134-1139 (doi:10.1016/j.biopsych.2007.04.004).
21. I dati in questione non sono ancora stati pubblicati.
22. Richard J. Davidson (con Sharon Begley), *The Emotional Life of Your Brain*, Penguin, New York 2012, trad. it. *La vita emotiva del cervello*, Ponte alle Grazie, Milano 2022.

Capitolo 3

1. Emily Amdurer, Richard E. Boyatzis, Argun Saatcioglu, Melvin L. Smith e Scott N. Taylor, «Long Term Impact of Emotional, Social and Cognitive Intelligence Competencies and GMAT on Career and Life Satisfaction and Career Success», *Frontiers in Psychology*, 5, 2014, p. 1447, consultabile all'indirizzo http://journal.frontiersin.org/article/10.3389/fpsyg.2014.01447.
2. Richard E. Boyatzis, Darren Good e Raymond Massa, «Emotional, Social, and Cognitive Intelligence and Personality as Predictors of Sales Leadership Performance», *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, n. 2, 1 febbraio 2012, pp. 191-201 (doi:10.1177/1548051811435793).
3. Michael Sony e Nandakumar Mekoth, «The Relationship between Emotional Intelligence, Frontline Employee Adaptability, Job Satisfaction and Job Performance», *Journal of Retailing and Consumer Services*, 30, maggio 2016, pp. 20-32 (doi:10.1016/j.jretconser.2015.12.003).
4. Morgeson, Frederick, Elizabeth P. Karam, Stephen E. Humphrey e Michael J. Mannor, *Antecedents and Consequences of Team Leader Adaptability*, sessione poster presentata alla 24ª conferenza annuale della Society for Industrial and Organizational Psychology, New Orleans (LA), aprile 2009.
5. Lori D. Kendall, *A Theory of Micro-Level Dynamic Capabilities: How Technology Leaders Innovate with Human Connection*, dissertazione di dottorato, Case Western Reserve University, 2016 (http://rave.ohiolink.edu/etdc/view?acc_num=case1457980348).

6. Nuala Campany, Ruth Dubinsky, Vanessa Urch Druskat, Matthew Mangino ed Eileen Flynn, «What Makes Good Teams Work Better: Research-Based Strategies that Distinguish Top-Performing Cross-Functional Drug Development Teams», *Organization Development Journal*, 25, n. 2, 2007, p. P179, https://www.researchgate.net/publication/292411900_What_makes_good_teams_work_better_Research-based_strategies_that_distinguish_top-performing_cross-functional_drug_development_teams.
7. Vanessa Urch Druskat e Steven B. Wolff, «Building the Emotional Intelligence of Groups», *Harvard Business Review*, 79, n. 3, 2001, pp. 80-91.
8. Susan T. Fiske, *Social Beings: Core Motives in Social Psychology*, John Wiley & Sons, Hoboken (NJ) 2009, trad. it. *La cognizione sociale*, Fabbri, Milano 2014.
9. Vanessa U. Druskat, Steven B. Wolff, Tracey Messer, Elizabeth Stubbs-Koman e Joan-Manuel Batista, *Emotionally Competent Norms And Work Team Effectiveness*, documento di lavoro, The University of New Hampshire, Durham (NH) 2017.
10. Kevin Tasa, Simon Taggar e Gerard H. Seijts, «The Development of Collective Efficacy in Teams: A Multilevel and Longitudinal Perspective», *Journal of Applied Psychology*, 92, n. 1, 2007, p. 17, https://www.researchgate.net/publication/6575587_The_Development_of_Collective_Efficacy_in_Teams_A_Multilevel_and_Longitudinal_Perspective.
11. Vanessa U. Druskat e Jane V. Wheeler, «How to Lead a Self-Managing Team», *MIT Sloan Management Review*, 45, n. 4, 2004, p. 65.
12. Nuala Campany, Ruth Dubinsky, Vanessa U. Druskat, Matthew Mangino ed Eileen Flynn, «What Makes Good Teams Work Better: Research-Based Strategies that Distinguish Top-Performing Cross-Functional Drug Development Teams», cit.
13. Daniel Kahneman e Amos Tversky, «Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk», *Econometrica*, 47, 1979, pp. 263-291; Daniel Kahneman, *Thinking, Fast and Slow*, Farrar, Straus & Giroux, New York 2013, trad. it. *Pensieri lenti e veloci*, Mondadori, Milano 2021.

Capitolo 4

1. Scott W. Spreier, Mary H. Fontaine e Ruth L. Malloy, «Leadership Run Amok: The Destructive Potential of Overachievers», *Harvard Business Review*, giugno 2006, consultabile all'indirizzo https://hbr.org/2006/06/leadership-run-amok-the-destructive-potential-of-overachievers.
2. Christopher J. Collins, Paul J. Hanges ed Edwin A. Locke, «The Relationship of Achievement Motivation to Entrepreneurial Behavior: A Meta-Analysis», *Human Performance*, 17, n. 1, 2004, pp. 95-117,

https://www.researchgate.net/publication/247502106_The_Relationship_of_Achievement_Motivation_to_Entrepreneurial_Behavior_A_Meta-Analysis.

3. Signe Spencer e Lyle Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Wiley, New York 1992, trad. it. *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, Milano 2003.
4. Spencer e Spencer, *Competence at Work*, cit.
5. Angela Duckworth *et al*., «Grit: Perseverance and Passion for Long-term Goals», *Journal of Personality and Social Psychology*, 92, n. 6, 2007, pp. 1087-1101.
6. Richard J. Davidson, *Cerebral Asymmetry, Emotion and Affective Style*, in Richard J. Davidson e Kenneth Hugdahl (a cura di), *Brain Asymmetry*, MIT Press, Cambridge (MA) 1995, pp. 361-387; Richard J. Davidson, *Temperament, Affective Style and Frontal Lobe Asymmetry*, in Geraldine Dawson e Kurt Fischer (a cura di), *Human Behavior and the Developing Brain*, Guilford Press, New York 1994, pp. 518-536; Richard J. Davidson, «What Does the Prefrontal Cortex 'Do' In Affect: Perspectives in Frontal EEG Asymmetry Research», *Biological Psychology*, 67, 2004, pp. 219-234; Steven K. Sutton e Richard J. Davidson, «Prefrontal Brain Electrical Asymmetry Predicts the Evaluation of Affective Stimuli», *Neuropsychologia*, 38, n. 13, 2000, pp. 1723-1733; Robert E. Wheeler, Richard J. Davidson e Andrew J. Tomarken, «Frontal Brain Asymmetry and Emotional Reactivity: A Biological Substrate of Affective Style», *Psychophysiology*, 30, 1993, pp. 82-89; Richard J. Davidson, «Anterior Cerebral Asymmetry and the Nature of Emotion», *Brain and Cognition*, 20, 1992, pp. 125-151; Andrew J. Tomarken, Richard J. Davidson, Robert E. Wheeler e Robert C. Doss, «Individual Differences in Anterior Brain Asymmetry and Fundamental Dimensions of Emotion», *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 1992, pp. 676-687.
7. Aaron S. Heller *et al*., «The Neurodynamics of Affect in the Laboratory Predicts Persistence of Real-World Emotional Responses», *Journal of Neuroscience*, 35, n. 29, 22 luglio 2015, pp. 10503-9 (doi:10.1523/JNEUROSCI.0569-15.2015).
8. David C. McClelland e Richard E. Boyatzis, «Leadership Motive Pattern and Long Term Success in Management», *Journal of Applied Psychology*, 67, n. 9, 1982, pp. 737-743, https://www.researchgate.net/publication/232604573_Leadership_Motive_Pattern_and_Long-Term_Success_in_Management.
9. Vanessa Urch Druskat, *Team-Level Competencies in Superior Performing Self-Managing Teams*, intervento presentato al meeting annuale dell'Academy of Management, Cincinnati (OH), agosto 1996.
10. Vanessa Urch Druskat e S.B. Fellows, *Achievement, Affiliation and Power in Self-Managing Work Teams: Team Motive Patterns and Team Effectiveness*, intervento presentato al 4° Convegno

annuale per la ricerca interdisciplinare su gruppi e team, Colorado Technical University, Colorado Springs (CO), luglio 2009.

11. Vanessa Urch Druskat e Anthony T. Pescosolido, *The Impact of Emergent Leader Emotionally Competent Behavior on Team Trust, Communication, Engagement, and Effectiveness*, in Wilfred J. Zerbe, Neal M. Ashkanasy e Charmine E. J. Härtel (a cura di), *Research on Emotions in Organizations, Volume 2: Individual and Organizational Perspectives on Emotion Management and Display*, Elsevier JAI, Oxford (UK) 2006, pp. 25-55.
12. Vanessa Urch Druskat, Joan Manuel Batista-Foguet e Steven B. Wolff, *The Influence of Team Leader Competencies on the Emergence of Emotionally Competent Team Norms*, working paper, The University of New Hampshire, Durham (NH) 2017.
13. Druskat, Batista-Foguet e Wolff, *The Influence of Team Leader Competencies*, cit.
14. Steven B. Wolff, *Emotional Competence Inventory (ECI): Technical Manual*, Hay Group, McClelland Center for Research and Innovation, Boston 2006.
15. Vanessa Urch Druskat, Steven B. Wolff, Tracey Eira Messer, Elizabeth Stubbs-Koman e Joan Manuel Batista-Foguet, *Emotionally Competent Norms and Work Team Effectiveness*, working paper, The University of New Hampshire, Durham (NH) 2017.
16. Thomas J. Scheff, *Emotions, the Social Bond, and Human Reality: Part/Whole Analysis*, Cambridge University Press, New York 1997.

Capitolo 5

1. Barbara L. Fredrickson, «The Value of Positive Emotions», *American Scientist*, 91, 2003, pp. 330-335, disponibile all'indirizzo https://www.americanscientist.org/sites/americanscientist.org/files/20058214332_306.pdf.
2. Sigal Barsade e Olivia A. O'Neill, «Manage Your Emotional Culture», *Harvard Business Review*, gennaio-febbraio 2016, pp. 58-66.
3. Sigal Barsade, «The Ripple Effect: Emotional Contagion and its Influence on Group Behavior», *Administrative Science Quarterly*, 47, 2002, pp. 644-675, disponibile all'indirizzo https://web.media.mit.edu/~tod/media/pdfs/EmotionalContagion.pdf.
4. Barbara L. Fredrickson, «Positive Emotions Broaden and Build», *Advances in Experimental Social Psychology*, 47, 2013, pp. 1-53 (http://linkinghub.elsevier.com/retrieve/pii/B9780124072367000012).
5. Richard J. Davidson, *Cerebral Asymmetry, Emotion and Affective Style*, in Richard J. Davidson e Kenneth Hugdahl (a cura di), *Brain Asymmetry*, MIT Press, Cambridge (MA) 1995, pp. 361-387; Richard J. Davidson, *Temperament, Affective Style and Frontal Lobe Asymmetry*, in Geraldine Dawson e Kurt Fischer (a cura di), *Human Behavior and the Developing Brain*, Guilford Press,

New York 1994, pp. 518-536; Richard J. Davidson, «What Does the Prefrontal Cortex 'Do' In Affect: Perspectives in Frontal EEG Asymmetry Research», *Biological Psychology*, 67, 2004, pp. 219-234; Steven K. Sutton e Richard J. Davidson, «Prefrontal Brain Electrical Asymmetry Predicts the Evaluation of Affective Stimuli», *Neuropsychologia*, 38, n. 13, 2000, pp. 1723-1733; Robert E. Wheeler, Richard J. Davidson e Andrew J. Tomarken, «Frontal Brain Asymmetry and Emotional Reactivity: A Biological Substrate of Affective Style», *Psychophysiology*, 30, 1993, pp. 82-89; Richard J. Davidson, «Anterior Cerebral Asymmetry and the Nature of Emotion», *Brain and Cognition*, 20, 1992, pp. 125-151; Andrew J. Tomarken, Richard J. Davidson, Robert E. Wheeler e Robert C. Doss, «Individual Differences in Anterior Brain Asymmetry and Fundamental Dimensions of Emotion», *Journal of Personality and Social Psychology*, 62, 1992, pp. 676-687.

6. Richard J. Davidson e Brianna S. Schuyler, *Neuroscience of Happiness*, in John F. Helliwell, Richard Layard e Jeffrey Sachs (a cura di), *World Happiness*, cap. 5, The Earth Institute, Columbia University, New York 2015, pp. 88-105.
7. Richard J. Davidson *et al*., «Alterations in Brain and Immune Function Produced by Mindfulness Meditation», *Psychosomatic Medicine*, 65, n. 4, luglio 2003, pp. 564-70 (doi:10.1097/01.PSY.0000077505.67574.E3).
8. Albert Bandura, *Self-Efficacy: The Exercise of Control*, Macmillan, New York 1997, trad. it. *Autoefficacia. Teoria e applicazioni*, 2 voll., Fabbri, Milano 2014.
9. John M. Darley e Russell H. Fazio, «Expectancy Confirmation Processes Arising in the Social Interaction Sequence», *American Psychologist*, 35, n. 10, 1980, p. 867, disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/232554885_Expectancy_Confirmation_Processes_Arising_in_the_Social_Interaction_Sequence.
10. Peter Sterling, «Allostasis: A Model of Predictive Regulation», *Physiology & Behavior*, 106, n. 1, 2012, pp. 5-15; Lisa Feldman Barrett, «The Theory of Constructed Emotion: An Active Inference Account of Interoception and Categorization», *Social Cognitive and Affective Neuroscience*, 12, n. 1, 2017, pp. 1-23, disponibile all'indirizzo https://academic.oup.com/scan/article/12/1/1/2823712.
11. Vanessa Urch Druskat e Steven B. Wolff, «Building the Emotional Intelligence of Groups», *Harvard Business Review*, 79, n. 3, 2001, pp. 80-91.
12. Vanessa Urch Druskat, Steven B. Wolff, Tracey Messer, Elizabeth Stubbs-Koman e Joan-Manuel Batista, *Emotionally Competent Norms and Work Team Effectiveness*, working paper, The University of New Hampshire, Durham (NH) 2017.
13. Marie J.C. Forgeard e Martin E.P. Seligman, «Seeing the Glass Half Full: A Review of the Causes and Consequences of Optimism», *Pratiques Psychologiques, Psychologie Positive*, 18, n. 2, giugno 2012, pp. 107-20 (doi:10.1016/j.prps.2012.02.002).

14. Charles S. Carver, Michael F. Scheier e Suzanne C. Segerstrom, «Optimism», *Clinical Psychology Review*, 30, n. 7, novembre 2010, pp. 879-89 (doi:10.1016/j.cpr.2010.01.006).

Capitolo 6

1. Racheli Shmueli Gabel, Shimon L. Dolan e Jean Luc Cerdin, «Emotional Intelligence as Predictor of Cultural Adjustment for Success in Global Assignments», *Career Development International*, 10, n. 5, 2005, pp. 375-395, disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/238325736_Emotional_Intelligence_as_predictor_of_cultural_adjustment_for_success_in_global_assignments.
2. William A. Gentry, Todd J. Weber e Golnaz Sadri, *Empathy in the Workplace: A Tool for Effective Leadership*, libro bianco del Center for Creative Leadership, 2016, consultabile all'indirizzo https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2015/04/EmpathyInTheWorkplace.pdf.
3. Yan Fan *et al*., «Is There a Core Neural Network in Empathy? An fMRI Based Quantitative Meta-Analysis», *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 35, n. 3, gennaio 2011, pp. 903-11 (doi:10.1016/j.neubiorev.2010.10.009); Henrik Walter, «Social Cognitive Neuroscience of Empathy: Concepts, Circuits, and Genes», *Emotion Review*, 24 gennaio 2012 (doi:10.1177/1754073911421379).
4. Vanessa Urch Druskat, Joan Manuel Batista-Foguet e Steven B. Wolff, *The Influence of Team Leader Competencies on the Emergence of Emotionally Competent Team Norms*, working paper, The University of New Hampshire, Durham (NH) 2017.
5. Vanessa Urch Druskat, Steven B. Wolff, Tracey Messer, Elizabeth Stubbs Koman e Joan Manuel Batista-Foguet, *Emotionally Competent Norms and Work Team Effectiveness*, working paper, The University of New Hampshire, Durham (NH) 2017.
6. M. Lance Frazier, Stav Fainshmidt, Ryan L. Klinger, Amir Pezeshkan e Veselina Vracheva, «Psychological Safety: A Meta-Analytic Review and Extension», *Personnel Psychology*, 10, 2016, pp. 113-165 (doi:10.1111/peps.12183).

Capitolo 7

1. Julie Battilana e Tiziana Casciaro, «The Network Secrets of Great Change Agents», *Harvard Business Review*, 1 luglio 2013, consultabile online all'indirizzo https://hbr.org/2013/07/the-network-secrets-of-great-change-agents.
2. Vanessa Urch Druskat e Steven B. Wolff, «Building the Emotional Intelligence of Groups», *Harvard Business Review*, 79, n. 3, 2001, pp. 81-90.

3. Deborah G. Ancona e David F. Caldwell, «Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams», *Administrative Science Quarterly*, 1992, pp. 634-665.
4. Jennifer A. Marrone, Paul E. Tesluk e Jay B. Carson, «A Multilevel Investigation of Antecedents and Consequences of Team Member Boundary-Spanning Behavior», *Academy of Management Journal*, 50, n. 6, 2007, pp. 1423-1439.
5. Vanessa Urch Druskat, Steven B. Wolff, Tracey Messer, Elizabeth Stubbs Koman e Joan Manuel Batista-Foguet, *Emotionally Competent Norms and Work Team Effectiveness*, working paper, The University of New Hampshire, Durham (NH) 2017.
6. Deborah G. Ancona e David F. Caldwell, «Bridging the Boundary: External Activity and Performance in Organizational Teams», cit., pp. 634-665.
7. Nuala Campany, Ruth Dubinsky, Vanessa Urch Druskat, Mathew Mangino ed Eileen Flynn, «What Makes Good Teams Work Better: Research-Based Strategies That Distinguish Top-Performing Cross-Functional Drug Development Teams», *Organization Development Journal*, 25, n. 2, 2007, pp. 179-186, disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/292411900_What_makes_good_teams_work_better_Research-based_strategies_that_distinguish_top-performing_cross-functional_drug_development_teams.

Capitolo 8

1. Richard E. Boyatzis, Darren Good e Raymond Massa, «Emotional, Social, and Cognitive Intelligence and Personality as Predictors of Sales Leadership Performance», *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 19, n. 2, 1 febbraio 2012, pp. 191-201 (doi:10.1177/1548051811435793), disponibile all'indirizzo https://www.researchgate.net/publication/254116540_Emotional_Social_and_Cognitive_Intelligence_and_Personality_as_Predictors_of_Sales_Leadership_Performance.
2. Lyle M. Spencer Jr. e Signe M. Spencer, *Competence at Work: Models for Superior Performance*, Wiley, New York 1993, trad. it. *Competenza nel lavoro. Modelli per una performance superiore*, Franco Angeli, Milano 2017.
3. Robert Cialdini, *Pre-Suasion*, Simon & Schuster, New York 2016, trad. it. *Pre-suasione. Un metodo rivoluzionario per influenzare e persuadere*, Giunti, Firenze 2022.
4. Spencer e Spencer, *Competence at Work*, cit.
5. Daniel Goleman, «What Makes a Leader?», *Harvard Business Review*, novembre-dicembre 1998, pp. 93-102.
6. Vanessa Urch Druskat e Steven B. Wolff, «Building the Emotional Intelligence of Groups», *Harvard Business Review*, 79, n. 3, 2001, pp. 81-90.

7. John E. Mathieu e William Schulze, «The Influence of Team Knowledge and Formal Plans on Episodic Team Process-Performance Relationships», *Academy of Management Journal*, 49, n. 3, 2006, pp. 605-6.
8. J. Richard Hackman, *Collaborative Intelligence: Using Teams to Solve Hard Problems*, Berrett-Koehler Publishers, Oakland (CA) 2011.
9. Vanessa Urch Druskat, Joan Manuel Batista-Foguet e Steven B. Wolff, *The Influence of Team Leader Competencies on the Emergence of Emotionally Competent Team Norms*, working paper, The University of New Hampshire, Durham (NH) 2017.
10. Steven B. Wolff, Anthony T. Pescosolido e Vanessa Urch Druskat, «Emotional Intelligence as the Basis of Leadership Emergence in Self-Managing Teams», *The Leadership Quarterly*, 13, n. 5, 2002, pp. 505-522.
11. Emotional and Social Competency Inventory – (ESCI): https://www.kornferry.com/capabilities/leadership-professional-development/training-certification/esci-emotional-and-social-competency-inventory.
12. Vanessa Urch Druskat, Steven B. Wolff, Tracey Messer, Elizabeth Stubbs Koman e Joan Manuel Batista-Foguet, *Emotionally Competent Norms and Work Team Effectiveness*, working paper, The University of New Hampshire, Durham (NH) 2017.
13. Matthew Lippincott, *A Study of the Perception of the Impact of Mindfulness on Organizational Leadership Effectiveness*, dissertazione EdD, University of Pennsylvania, Philadelphia 2016.
14. Lisa Delpit, *Other People's Children: Cultural Conflict in the Classroom*, W.W. Norton and Co., New York 2006.

Capitolo 9

1. Per un elenco delle pubblicazioni, si veda il sito https://weatherhead.case.edu/faculty/Richard-Boyatzis.
2. Richard E. Boyatzis, Melvin L. Smith e Nancy Blaize, «Developing Sustainable Leaders Through Coaching and Compassion», *Academy of Management Learning & Education*, 5, n. 1, 1 marzo 2006, pp. 8-24 (doi:10.5465/AMLE.2006.20388381).
3. Anthony I. Jack *et al.*, «Visioning in the Brain: An FMRI Study of Inspirational Coaching and Mentoring», *Social Neuroscience*, 8, n. 4, luglio 2013, pp. 369-84 (doi:10.1080/17470919.2013.808259).
4. Si veda il sito https://www.ccl.org/articles/leading-effectively-articles/top-leadership-challenges/.
5. Frances Johnston, *The Aesthetics of Transformational Gestalt Coaching: A Heartfelt Research Project*, saggio inedito.

6. Ronald Heifetz e Marty Linsky, *Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading*, Harvard Business School Publishing, Boston (MA) 2002.
7. Richard E. Boyatzis, «An Overview of Intentional Change from a Complexity Perspective», *Journal of Management Development*, 25, n. 7, 2006, pp. 607-623 (https://doi.org/10.1108/02621710610678445).
8. Tristram Smith, «What Is Evidence-Based Behavior Analysis?», *The Behavior Analyst*, 36, n. 1, 2013, pp. 7-33, disponibile all'indirizzo https://pmc.ncbi.nlm.nih.gov/articles/PMC3640890/pdf/bhan-36-01-7.pdf.
9. Martin E.P. Seligman, Tracy A. Steen, Nansook Park e Christopher Peterson, «Positive Psychology Progress: Empirical Validation of Interventions», *American Psychologist*, 60, n. 5, luglio-agosto 2005, pp. 410-421 (http://dx.doi.org/10.1037/0003-066X.60.5.410).
10. Boyatzis, *An Overview of Intentional Change*, cit.
11. Richard E. Boyatzis ed Annie McKee, *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*, Harvard Business School Press, Boston (MA) 2005, trad. it. *La leadership risonante. Intelligenza emotiva in azione*, Etas, Milano 2006.

Capitolo 10

1. Vanessa Urch Druskat e Steven B. Wolff, «Building the Emotional Intelligence of Groups», *Harvard Business Review*, 79, n. 3, 2001, pp. 81-90.
2. Amy Edmondson e Diana McLain Smith, «Too Hot to Handle: How to Manage Relationship Conflict», *California Management Review*, 49, n. 1, autunno 2006, pp. 6-31, disponibile all'indirizzo https://www.iths.org/wp-content/uploads/Too-Hot-to-Handle.pdf).
3. Druskat e Wolff, «Building the Emotional Intelligence of Groups», cit.
4. Daniel Goleman, *Vital Lies, Simple Truths: The Psychology of Self-Deception*, Simon & Schuster, New York 1985, trad. it. *Menzogna, autoinganno, illusione*, BUR, Milano 2019.
5. Roger Fisher, William L. Ury e Bruce Patton, *Getting to Yes: Negotiating Agreement Without Giving In*, ed. riv., Penguin, New York 2011, trad. it. *L'arte del negoziato*, Corbaccio, Milano 2023.
6. Matthew Lippincott, *A Study of the Perception of the Impact of Mindfulness on Organizational Leadership Effectiveness*, dissertazione di dottorato, University of Pennsylvania, Philadelphia 2016.
7. George Pitagorsky, *Managing Conflict in Projects: Applying Mindfulness and Analysis for Optimal Results*, Project Management Institute, Newtown Square (PA) 2013.

Capitolo 11

1. Larry K. Michaelsen, Warren E. Watson e Robert H. Black, «A Realistic Test of Individual Versus Group Consensus Decision Making», *Journal of Applied Psychology*, 74, n. 5, 1989, pp. 834-839 (http://dx.doi.org/10.1037/0021-9010.74.5.834).
2. Elizabeth Stubbs Koman e Steven B. Wolff, «Emotional intelligence Competencies in the Team and Team Leader: A Multi-Level Examination of the Impact of Emotional Intelligence on Team Performance», *The Journal of Management Development*, 27, n. 1, 2008, pp. 55-75 (doi:10.1108/02621710810840767).
3. Vanessa Urch Druskat e Steven B. Wolff, «Building the Emotional Intelligence of Groups», *Harvard Business Review*, 79, n. 3, 2001, pp. 81-90.
4. Richard Boyatzis, Kylie Rochford e Kevin V. Cavanagh, «Emotional Intelligence Competencies in Engineer's Effectiveness and Engagement», *Career Development International*, 22, n. 1, 13 febbraio 2017, pp. 70-86 (https://doi.org/10.1108/CDI-08-2016-0136).
5. Druskat e Wolff, «Building the Emotional Intelligence of Groups», cit.
6. Stubbs Koman e Wolff, «Emotional intelligence Competencies in the Team», cit.
7. Vanessa Urch Druskat, Joan Manuel Batista-Foguet e Steven B. Wolff, *The Influence of Team Leader Competencies on the Emergence of Emotionally Competent Team Norms*, working paper, The University of New Hampshire, Durham (NH) 2017.
8. Daniel Goleman e Richard Boyatzis, «Social Intelligence and the Biology of Leadership», *Harvard Business Review*, 86, settembre 2008, pp. 74-81.
9. Anita Williams Woolley, Christopher F. Chabris, Alex Pentland, Nada Hashmi e Thomas W. Malone, «Evidence for a Collective Intelligence in Human Groups», *Science*, 330, 2010, pp. 686-688.
10. Amy C. Edmondson, *Teaming How Organizations Learn, Innovate, and Compete in the Knowledge Economy*, Jossey-Bass, Boston 2012, p. 13.
11. Deloitte, *Human Capital Trends*, Deloitte University Press, New York 2016, https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2016.html.
12. Edmondson, *Teaming How Organizations Learn*, cit.
13. Martin A. Makary e Michael Daniel, «Medical Error the Third Leading Cause of Death in the US», *BMJ*, 353, 2016, p. i2139.
14. Matthew Lippincott, *A Study of the Perception of the Impact of Mindfulness on Organizational Leadership Effectiveness*, dissertazione di dottorato, University of Pennsylvania, Philadelphia 2016.
15. Ho analizzato le trascrizioni usando l'Inventario delle competenze emotive e sociali (ESCI) per identificare la presenza di queste ultime. La mia ricerca includeva quarantadue leader e ha raccolto

dati relativi a ottantatré organizzazioni globali.

16. Mary Uhl-Bien, «Relational Leadership Theory: Exploring the Social Processes of Leadership and Organizing», *The Leadership Quarterly*, 17, n. 6, 2006, pp. 654-676; Warren Bennis, «The Challenges of Leadership in The Modern World: Introduction to The Special Issue», *American Psychologist*, 62, n. 1, 2007, p. 2.
17. Terri A. Scandura e Chester A. Schriesheim, «Leader-Member Exchange and Supervisor Career Mentoring as Complementary Constructs in Leadership Research», *Academy of Management Journal*, 37, n. 6, 1994, pp. 1588-1602; L. Melita Prati, Ceasar Douglas, Gerald R. Ferris, Anthony P. Ammeter e M. Ronald Buckley, «Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness, and Team Outcomes», The International Journal of Organizational Analysis, 11, n. 1, 2003, pp. 21-40, disponibile all'indirizzo: https://www.researchgate.net/publication/235304147_Emotional_Intelligence_Leadership_Effectiveness_and_Team_Outcomes.
18. Prati, Douglas, Ferris, Ammeter e Buckley, «Emotional Intelligence, Leadership Effectiveness», cit.
19. Katie Dearborn, «Studies in Emotional Intelligence Redefine Our Approach to Leadership Development», *Public Personnel Management*, 31, n. 4, 2002, pp. 523-530; Druskat e Wolff, «Building the Emotional Intelligence of Groups», cit.; Darren J. Good, Christopher J. Lyddy, Theresa M. Glomb, Joyce E. Bono, Kirk Warren Brown, Michelle K. Duffy, Ruth A. Baer, Judson A. Brewer e Sara W. Lazar, «Contemplating Mindfulness at Work: An Integrative Review», *Journal of Management*, 42, n. 1, 2016, pp. 114-142.
20. Anca Metiu e Nancy P. Rothbard, «Task Bubbles, Artifacts, Shared Emotion, and Mutual Focus of Attention: A Comparative Study of the Microprocesses of Group Engagement», *Organization Science*, 24, n. 2, 2013, pp. 455-475, disponibile all'indirizzo https://faculty.wharton.upenn.edu/wp-content/uploads/2013/03/MetiuRothbardArticlesInAdvance_1.pdf.
21. Daire O. Cleirigh e John Greaney, «Mindfulness and Group Performance: An Exploratory Investigation into the Effects of Brief Mindfulness Intervention on Group Task Performance», *Mindfulness*, 3, n. 6, 2015, pp. 601-609.

Capitolo 12

1. Daniel Goleman, Richard Boyatzis e Annie McKee, *Primal Leadership: Realizing the Power of Emotional Intelligence*, Harvard Business School Press, Boston 2002, trad. it. *Essere leader. Guidare gli altri attraverso l'intelligenza emotiva*, BUR, Milano 2020.

2. Daniel Goleman, *Focus: The Hidden Driver of Excellence*, HarperCollins, New York 2013, trad. it. *Focus. Perché fare attenzione ci rende migliori e più felici*, BUR, Milano 2014.
3. Goleman, Boyatzis e McKee, *Primal Leadership*, cit.; Richard Boyatzis e Annie McKee, *Resonant Leadership: Renewing Yourself and Connecting with Others Through Mindfulness, Hope, and Compassion*, Harvard Business School Press, Boston 2005, trad. it. *La leadership risonante. Intelligenza emotiva in azione*, Etas, Milano 2006.
4. James Kouzes e Barry Posner, *The Leadership Challenge*, Jossey-Bass Publishing, San Francisco 2012, trad. it. *La sfida della leadership. Come far succedere cose straordinarie nelle organizzazioni*, Apogeo, Milano 2023.
5. Goleman, Boyatzis e McKee, *Primal Leadership*, cit.
6. Kouzes e Posner, *The Leadership Challenge*, cit.
7. Goleman, Boyatzis e McKee, *Primal Leadership*, cit.
8. Goleman, Boyatzis e McKee, *Primal Leadership*, cit.
9. Matthew Lippincott, *A Study of the Perception of the Impact of Mindfulness on Organizational Leadership Effectiveness*, dissertazione di dottorato, University of Pennsylvania, Philadelphia 2016.

Indice

Copertina
- L’immagine
- Il libro
- L’autore

Frontespizio
Copyright
INTELLIGENZA EMOTIVA ISTRUZIONI PER L’USO
Introduzione alle competenze dell’intelligenza emotiva *di Daniel Goleman*
1. Autoconsapevolezza emotiva
- Efficacia nella leadership e intelligenza emotiva *di Richard Boyatzis*
- Intelligenza emotiva: che cosa succede nel vostro cervello *di Daniel Goleman*
- Autoconsapevolezza emotiva: un’introduzione *di Daniel Goleman*
- La base cerebrale e corporea dell’autoconsapevolezza *di Richard Davidson*
- Come sappiamo se siamo autoconsapevoli? *di Daniel Goleman*
- L’autoconsapevolezza in azione *di Richard Boyatzsis*
- Coltivare l’autoconsapevolezza *di George Kohlrieser*
- L’equivalente dell’autoconsapevolezza per i gruppi *di Vanessa Druskat*
- Conclusioni *di Daniel Goleman*

2. Autocontrollo emotivo
- Introduzione *di Daniel Goleman*
- Il rapporto delle emozioni con il nostro cervello e il nostro corpo *di Richard J. Davidson*
- L’autocontrollo emotivo nei team *di Vanessa Druskat*
- L’autocontrollo emotivo: come si presenta e come svilupparlo *di Richard Boyatzsis*
- Mantenere la calma durante una crisi *di George Kohlrieser*
- Addestrare il nostro cervello all’autocontrollo emotivo *di Richard J. Davidson*
- Conclusioni *di Daniel Goleman*

3. Adattabilità
- Introduzione *di Daniel Goleman*
- Adattabilità e leadership *di Richard Boyatzsis*
- Team e adattabilità *di Vanessa Druskat*
- Addestrare il vostro cervello alla flessibilità *di Richard J. Davidson*
- Sviluppare l’adattabilità *di Richard Boyatzsis*
- Una mentalità improntata all’adattabilità *di George Kohlrieser*
- Conclusioni *di Daniel Goleman*

4. Orientamento ai risultati
- Introduzione *di Daniel Goleman*
- I nostri cervelli e l’orientamento ai risultati *di Richard J. Davidson*

Sviluppare una spinta equilibrata al successo *di Richard Boyatzsis*
L'equivalente di gruppo dell'orientamento ai risultati *di Vanessa Druskat*
Conclusioni *di Daniel Goleman*
5. Positività
Introduzione *di Daniel Goleman*
La scienza del cervello che sta dietro alla positività *di Richard J. Davidson*
La positività nei team *di Vanessa Druskat*
Positività: andare oltre l'ovvio *di Daniel Goleman*
Strategie pratiche per sviluppare la positività *di Richard Boyatzis*
Conclusioni *di Daniel Goleman*
6. Empatia
Introduzione *di Daniel Goleman*
Empatia: il punto di vista della scienza del cervello *di Richard J. Davidson*
Team ed empatia *di Vanessa Druskat*
L'empatia in azione *di Richard Boyatzis*
Come sviluppare l'empatia *di Richard J. Davidson*
Empatia: costruire un legame per arrivare a una leadership efficace *di George Kohlrieser*
Conclusioni *di Daniel Goleman*
7. Consapevolezza organizzativa
Introduzione *di Daniel Goleman*
Le doti essenziali per costruire la consapevolezza organizzativa *di Michele Nevarez*
La consapevolezza organizzativa in azione *di Richard Boyatzis*
Team e consapevolezza organizzativa *di Vanessa Druskat*
Mettere al lavoro la consapevolezza organizzativa *di George Pitagorsky*
Conclusioni *di Daniel Goleman*
8. Influenza
Introduzione *di Daniel Goleman*
L'influenza in azione *di Richard Boyatzis*
Tre aziende, tre strade che portano all'influenza *di Peter Senge*
Team e influenza *di Vanessa Druskat*
Influenza e performance del leader *di Matthew Lippincott*
Coltivare la competenza dell'influenza *di Matthew Taylor*
Conclusioni *di Daniel Goleman*
9. Coaching e mentoring
Introduzione *di Daniel Goleman*
Coach e mentore in azione *di Richard Boyatzis*
Coaching e mentoring: il cuore della leadership *di George Kohlrieser*
Le caratteristiche di un grande coach *di Matthew Taylor*
Coaching e mentoring per un cambiamento comportamentale duraturo *di Michele Nevarez*
Conclusioni *di Daniel Goleman*
10. Gestione dei conflitti
Introduzione *di Daniel Goleman*
Come i leader che offrono una base sicura preservano le differenze senza rompere i legami *di George Kohlrieser*
L'intenzione e il comportamento nella competenza della gestione dei conflitti *di Richard Boyatzis*
Diventare esperti nella gestione dei conflitti *di Matthew Lippincott*
Vedere il conflitto non come un peso ma come un'opportunità *di Amy Gallo*

La gestione dei conflitti: fondere mindfulness e analisi *di George Pitagorsky*
Conclusioni *di Daniel Goleman*
11. Lavoro di squadra
Introduzione *di Daniel Goleman*
Il lavoro di squadra in azione *di Richard Boyatzis*
Team e leader emotivamente intelligenti *di Vanessa Druskat*
Un approccio sistemico al lavoro di squadra *di Ann Flanagan Petry*
Coltivare il lavoro di squadra per il successo del leader *di Matthew Lippincott*
Conclusioni *di Daniel Goleman*
12. Leadership ispiratrice
Introduzione *di Daniel Goleman*
La base della leadership ispiratrice *di Richard Boyatzis*
L'ispirazione e il nostro nobile scopo *di Annie McKee*
Il coaching dei leader come mezzo per creare un'ispirazione autentica *di Matthew Taylor*
Crescere nella nostra capacità di ispirare *di Claudio Fernández-Aráoz*
La leadership sistemica come leadership ispiratrice *di Mette Miriam Boell*
Come diventare un leader ispiratore *di Matthew Lippincott*
Conclusioni *di Daniel Goleman*
Note

This file was downloaded from Z-Library project

Your gateway to knowledge and culture. Accessible for everyone.

z-library.sk z-lib.gs z-lib.fm go-to-library.sk

Official Telegram channel

Z-Access

https://wikipedia.org/wiki/Z-Library